

ORGANIZACE JAKO OBJEKTY ŘÍZENÍ

Mechanistické (fragmentární) a systémové poznávání a využívání objektů

Mechanistické a systémové myšlení, poznávání a využívání jsou dva rozdílné přístupy, diametrálně odlišné způsoby vnímání managementu organizací. **Mechanistické myšlení** je historicky starší, přičemž **nevnímá** svět jako soustavu propojených systémů a jejich částí, ale spíše jako množinu izolovaných, nezávislých objektů a jejich nezávislých prvků. Takovéto vnímání je jednodušší. Při poznávání postačuje objekt rozdělit na prvky a určit jejich vlastnosti a projevy jejich chování se řeší izolovaně, nezávisle na jiných prvcích. Nanejvýš se při mechanistickém přístupu uvažuje s bezprostředně navazujícím segmentem, ale už ne s vazbami na další prvky a segmenty v okolí objektu.

Systémový přístup je způsob myšlení – způsob poznávání objektů (problémů, procesů) a způsob konání, při kterém se jevy chápou komplexně v jejich vnitřních i vnějších souvislostech. Celky se skládají ne z izolovaných, ale ze spolu souvisejících a vzájemně se ovlivňujících částí. Systémové myšlení je disciplínou vnímání celků, vnímání vzájemných vztahů, ne věcí; vnímání změny, ne okamžitého stavu. Podstata systémového myšlení spočívá v tom, že navzdory složitosti dokážeme vidět základní struktury, které působí v pozadí, a které jsou schopny způsobit změnu. Základní problém spočívá ne v nedostatku, ale v přebytku informací.

Za podstatné vědomosti, které by si měl osvojit kompetentní subjekt managementu z poznatků managementu organizace, je možné považovat:

1. pracovní procesy a činnosti:

člověk vystupuje v pracovním procese, v procese cílevědomého vynakládání práce při uspokojování svých potřeb, v úloze subjektu. **Člověk vystupuje v pozici subjektu** proto, že na základě různých přístupů a principů přistupuje k poznávání a využívání objektů. **Objekt a subjekt vytvářejí určitou jednotu, kde subjekt svým působením subjektivizuje objekty a tím, že utváří celek a naopak, vyvolávají objekty svou existencí a působením objektivizaci myšlení subjektu,** tj. učí ho poznávat a odpovídajícími metodami využívat objekty pro jeho existenci. Toto vzájemné působení objektu a subjektu se uskutečňuje vždy v různých vývojových fázích rozvoje společnosti, vždy v nových podmínkách, na novém vývojovém stupni – toto působení je nekonečné. Efektivní metodou a přístupem, kterým na současném stupni vývoje uskutečňuje subjekt svou snahu o symbiózu s objektem, je zprostředkované myšlení – **symbióza subjektu s objektem prostřednictvím systému.**

2. vymezení modelu (konkrétního vyjadřovacího prostředku):

systém ke složitým objektům utváříme vymezením jeho částí (složek, prvků), popisem podstaty jejich vzájemných interakcí uvnitř objektu a interakcí s bezprostředním i vzdálenějším okolím. Model je konkrétní vyjadřovací prostředek, pomocí kterého se zobrazuje systém definovaný na objektu. Nebo jinak, model vyjadřuje pomocí konkrétních zobrazovacích prostředků definovaný systém na objektu, čímž utváří celek. Z uvedeného vymezení vyplývá, že:

1. objekt reálně existuje (části, vazby, vztahy, jevy, procesy, činnosti, hmotně-energetické a informační toky);
2. systém je abstraktní pojem, představuje způsob myšlení o objektu, o jeho částech, vztazích a fungování objektu, čímž utváří celek;

3. reálně existuje i způsob vyjádření pomocí konkrétních výrazových, zobrazovacích prostředků, tzn. existuje model.

Modely, pomocí kterých vyjadřujeme, či zobrazujeme systém definovaný na objektu, se podle formy a prostředků zobrazení rozdělují na modely:

1. ikonické,
2. symbolicko (číselně a znakově) matematické,
3. grafické,
4. verbální.

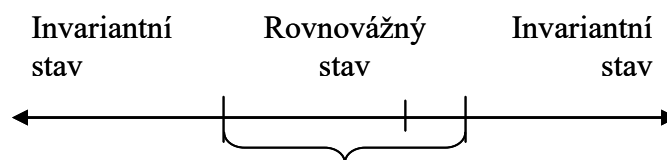
3. Vzájemné interakce

části v struktuře celku a k němu vytvořeném systému plní pro systém tři rozdílné úlohy, kterými jsou:

- **homeostatické** vzájemné působení částí v celku se uskutečňuje na základě interakcí a vztahů rovnosti mezi částmi a ty jsou předpokladem stanovení takového cíle celku, který zároveň vyhovuje jeho jednotlivým částem. Homeostázi jako předpoklad stanovení reálného a vyhovujícího cíle celku prostřednictvím rovnosti všech částí celku popsal jako první Ashby R. (1954)
- **ekvifinální** vzájemné působení vertikálně uspořádaných částí v celku a zabezpečení proporcionality jednotlivých částí v celku využíváním vztahů podřízenosti částí celku. Jde o vertikálnost vztahů mezi částmi. Když například část na nižším stupni celku neplní stanovené úlohy, má to menší vliv na splnění úloh celku a opačně. Jinak řečeno, na čím vyšším stupni stojí část, která si neplní úlohy v hierarchii částí, tím větší má vliv na úroveň plnění úloh celku. Ekvifinální strukturu částí a interakce v celku, jejich vliv na realizaci stanovených cílů celku, a tedy i na úroveň plně úloh celku (anebo libovolné organizace) rozpracoval jako první L. Bertalanffy (1969).
- **zpětnovazební** vzájemné působení dvou vertikálních částí v části v celku – řídicí a řízené rozpracoval N. Wiener (1960). řídicí část celku cestou zpětné vazby sleduje (kontroluje) výstupy (výsledky) a tím i činnost celku a plnění jeho cílů. Propojení zpětnou vazbou v hierarchickém celku ve skutečnosti prochází i přes několik řídicích a řízených částí celku. Přitom je nezbytné sledovat systém propojení zpětnou vazbou v jediném celku, který se skládá ze dvou částí.

4. stabilita a rovnovážný stav při fungování (chování) systémů:

Manažeři jsou schopni svým působením ovlivňovat udržitelný rozvoj a dynamiku vývoje svých organizací. Takovým organizacím říkáme, že jsou stabilní. Každý celek při svém fungování a plnění stanovené užitečnosti prochází různými změnami, uskutečňuje různé aktivity, nabývá určité nové stavy, ve kterých setrvává různě dlouho. Všechny jeho stavy, aktivity, změny jsou ohraničené tzv. **invariantními stavy**, které jsou **hraničními body jeho existence**. Všechny pozitivní stavy se nazývají **stabilitou celku**. Naproti tomu invariantní stavy a další stavy za nimi představují stavy **lability**, které neumožňují objektu plnit jeho užitečnost, a vedou tedy k zániku celku.



STABILITA

Rovnovážný stav a hranice stability chování
hospodářského objektu

Invariantními stavy tedy rozumíme stavy, kterých překročením systém přestává být systémem, přestává fungovat. Snahou managementu libovolných celků je najít v rámci invariantních stavů, které představují hranice stability, takový stav, ve kterém systému nejvíce vyhovuje setrvání. Tento stav nazýváme **rovnovážným stavem**.

Pro srozumitelnou ilustraci je možno uvést zjednodušené příklady:

- *teplota živého lidského těla, když člověk žije, se pohybuje od 34,5 °C do 42,5 °C (hranice přežívání, stability). Zdravý člověk má teplotu 36,8 °C (rovnovážný stav).*
- *fyzicky může člověk dlouhodoběji pracovat při teplotě - 35 °C, i při teplotě + 35 °C. Nejvíce vyhovující může být pro konkrétního pracovního teplota + 18 °C.*
- *invariantní stavy pohybu stroje jsou například 0 až 3 000 otáček za časovou jednotku. Optimální stav z hlediska spotřeby energie je stav 2 000 otáček.*
- *když má pracovník pracovat a dosahovat výkon určité intenzity, invariantními stavy jsou „nedělat nic“ a „pracovat nad lidské síly“.*

Rovnovážný stav představuje nejpriznivější stav, při kterém může systém dlouhodobě přežít. Když určitý celek dosáhne rovnovážný stav, dosahuje nejlepší výsledky své činnosti. Každé rozkolísání celku z tohoto stavu na jednu nebo druhou stranu k invariantním stavům vede ke zhoršení výsledků. Nejvíce vyhovující stav systému **není** možné určit jako průměrný nebo jako stav nacházející se ve středu celkového pohybu systému v rozhraní invariantních stavů. Rovnovážný stav je přitom v celcích dynamická veličina.

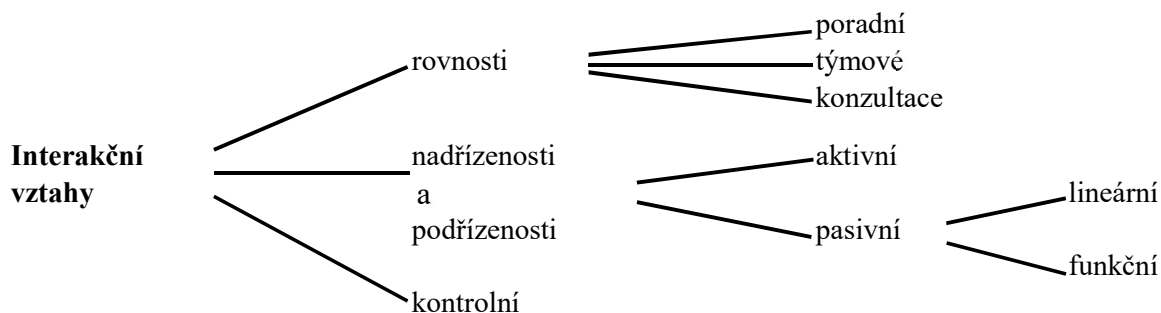
V konkrétních časově-prostorových podmínkách, zejména ve stádiu krize, oscilují celky svým chováním okolo invariantních stavů stability. Každé **přiblížení systému k invariantním stavům** vyvolává velkou rozkolísanost jeho chování, a to v důsledku nedostatečně zohledněných předpokladů okolí jako ve vnitřních, tak i vnějších podmínkách. V pohybu, který se přibližuje k invariantním stavům, reagují složité celky citlivě na zhoršující se výsledky svojí činnosti, a proto je žádoucí analyzovat podmínky a předpoklady jejich fungování. To znamená sledovat především jejich vnitřní schopnost plnit jim určenou a požadovanou užitečnost ve vztahu k okolí systému. Je třeba si uvědomit, že chování systému okolo hranic stability vede k jeho labilnosti, a tím i neschopnosti plnit svoji funkci (užitečnost).

5. vazby a vztahy (jejich typy) mezi částmi a celky ve struktuře systému:

Každý **celek**, který má plnit požadované nároky na užitečnost a efektivnost, **se organizačně buduje syntézou jeho prvků a částí**. Teoreticky existuje pro daný stupeň rozvoje určité jeho rovnovážné, nejlépe vyhovující, efektivní chování, které je výsledkem logicky stanovených diferencovaných úkolů prvků a částí a jejich vzájemného uspořádání v konkrétní struktuře či síti. Přitom je třeba mít na paměti, že každá konkrétní struktura má jen jeden způsob chování, přičemž mnohé struktury mohou mít stejné chování. Z toho důvodu **je potřebné hledat a v praxi využívat určitou tzv. minimalizovanou strukturu**. Ta je, nebo by měla být, výsledkem vnitřních procesů růstu prvků a částí, dělby a kombinace práce a měla by vyhovovat též požadavkům procesům proporcionality, paralelnosti, nepřerušovanosti a rytmičnosti práce.

Jednoduše řečeno – za skutečnosti, kdy dokážeme rozlišit vazby a vztahy ve struktuře organizací, popsat jejich charakter a změny, můžeme předikovat jejich chování. **Každá konkrétní struktura vyvolává určitý druh chování a při změně struktury dochází i ke změně způsobu chování.**

Interakční vztahy vyplývající z managementu celků – organizací – je možné rozdělit na:



Rozdělení interakčních vztahů vyplývá z určení charakteristiky těchto vztahů vždy na jediném hierarchickém stupni. To proto, že v celkové hierarchické výstavbě objektu a systému existují vedle sebe všechny druhy a typy vztahů, jedinou vybranou charakteristikou tedy není možné ohodnotit celek.

6. Ashbyho zákon (Zákon nutné variety = Zákon nezbytné rozmanitosti)

William Ross Ashby byl průkopníkem v oblasti kybernetiky a teorií adaptivních systémů. Proslavil se zejména definováním “zákonu nutné variety” v únoru 1953. Tento zákon říká, že rozmanitost redukuje pouze rozmanitost. Ale Ashby jej definuje především v homeostatických úvahách klasické kybernetiky, kdy pro kontrolu systému musí kontrolní mechanismus obsahovat více či stejně stavů, v nichž se systém může nacházet. Představte si policistu řídícího křižovatku, když je opravdu silný provoz. Auta, která jsou za rohem budovy policista nevidí, tím pádem nemá výběr ze všech dostupných možností a dojde k dopravní zácpě. Ovšem dobře seřízené semaforey se vypořádají s rozmanitostí dopravní situace.

Činnosti probíhající v organizacích

Velký rozsah a rozdílnost pracovních aktivit a procesů při tvorbě produktů, které uspokojují potřeby lidí, vyžaduje uspořádat je pro potřeby **managementu podle určité příbuznosti**. A tak vznikají činnosti jako stavební činnost, průmyslová činnost, dopravní činnost, vědecko-výzkumná činnost, agrární činnost, poradenská a konzultační činnost, vzdělávací činnost, léčebně-preventivní činnost apod. Správně a logicky vymezené pracovní procesy do činnosti a uspořádaná práce tvoří organizaci jako **objekt managementu**.

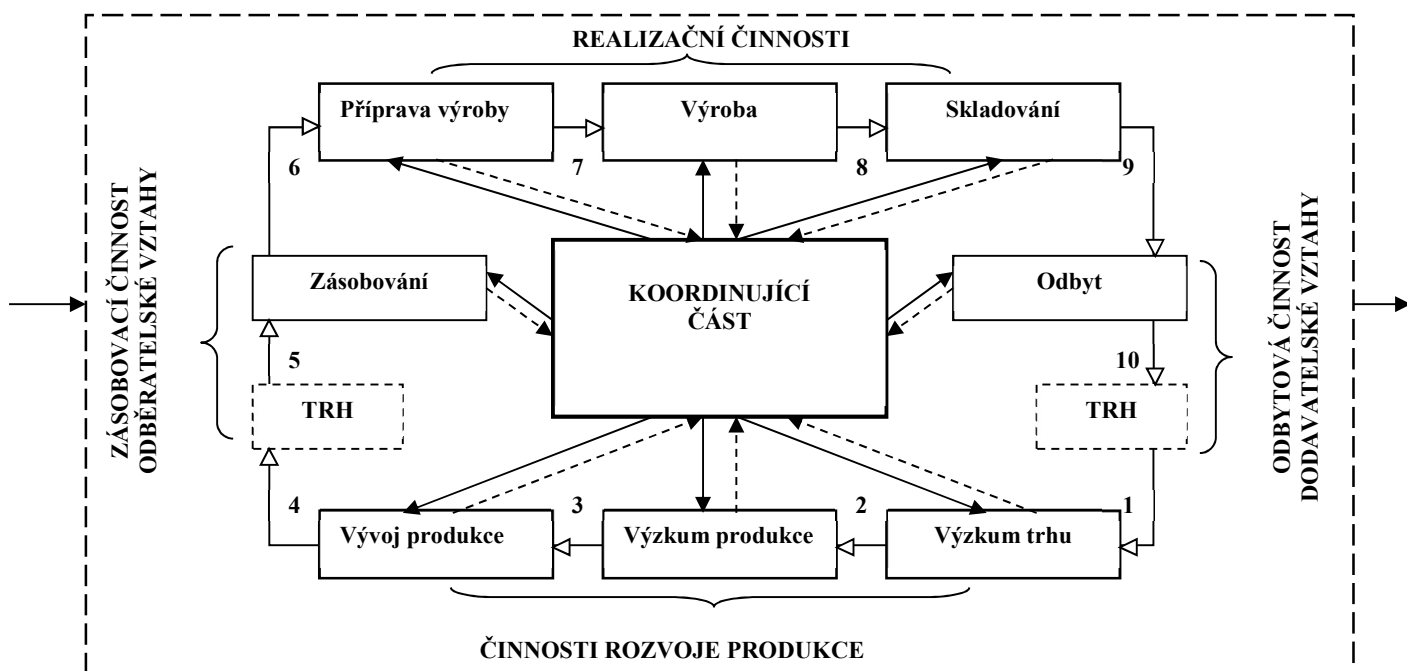
Mezi jednotlivými pracovními procesy navzájem a uvnitř nich se tak vytvářejí určité vazby a vztahy, které jsou determinované charakterem technologií (postupů) produkování výrobků a služeb a logikou cílevědomosti jejich managementu. Jednotlivé pracovní aktivity jsou uspořádané (strukturované) podle toho, jaké množství práce je žádoucí vynakládat na produkování výsledků při dané úrovni vědecko-technického rozvoje a dělby práce.

Jednoduše řečeno, když člověk pozná logickou návaznost pracovních procesů a dokáže jejich průběh prakticky uskutečnit, potom daný produkt vyrábí **efektivněji**. V praxi může jít například o postupnou návaznost pracovních procesů, o návaznost jednoho pracovního procesu

Každá klasifikace činnosti by se měla opírat o logicky zdůvodněná kritéria či hlediska, kterými jsou:

- hledisko koloběhu činností v podnikatelsky orientovaných organizacích
- hledisko strukturování činnosti pro tvorbu organizačních útvarů, využitelné jak pro podnikatelsky tak pro nepodnikatelsky orientované organizace.
- hledisko průřezové, využitelné pro celospolečenskou či národohospodářské uspořádání činnosti, ale i organizací produkuje výrobky a služby.

Klasifikace činností v podnikatelsky orientovaných organizacích se opírá o posloupnost koloběhu činností a jejich koordinaci. Koloběh činností začíná třemi základními činnostmi, které zabezpečují rozvoj produkce. Odběratelské vztahy zabezpečuje prostřednictvím trhu zásobovací činnost. Po ní následují realizační činnosti, které uskutečňují poslání organizace prostřednictvím výroby produktů. Dodavatelské vztahy jsou charakterizované odbytem prostřednictvím trhu. Tady končí koloběh jednoho obratu a začíná koloběh nový



Koloběh základních činností a způsob koordinace jejich průběhu

Z obrázku je zřejmé, že jsou zakresleny jen základní činnosti tak, aby nenastala mezera v koloběhu činnosti a aby bylo možné do každé existující činnosti uvést mnoho dalších. Z koloběhu činnosti je patrná posloupnost a návaznost těchto činností. Žádná z nich nemůže zaměnit svoje místo s jinou uvedenou činností. Samotné koordinování probíhá tak, že cíl daného objektu managementu se transformuje v podobě zadané úlohy do každé činnosti (plně označená šipka) a každá činnost pomocí zpětné vazby oznámí splnění koordinačnímu centru (čárkovane označená šipka).

Hledisko strukturování (klasifikace) činnosti pro tvorbu organizačních útvarů může sloužit s určitou modifikací v produkčních činnostech pro organizace libovolného typu (ziskové, neziskové, občanské, rozpočtové apod.)

Smyslem spojování logických a příbuzných činností a rozčleňování vzájemně nenavazujících a rozdílných činností je poznávat a využívat takovou jejich uspořádanost ve struktuře organizace, která zabezpečí co největší kvalitu a efektivnost práce organizace jako celku. Činnosti pro tvorbu útvarů je možné klasifikovat a obrazně vyjádřit následovně:

- **Marketingově-obchodní činnosti:** průzkum trhu, zásobování, smluvní činnosti, reklama, odbyt.
- **Ekonomické činnosti:** rozpočetnictví, finanční investování, daňové otázky, účetnictví, vztahy s peněžními institucemi.
- **Personální činnosti:** výběr, rozmísťování a zaškolování pracovníků, odměňování pracovníků, sociální činnosti pro pracovníky, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků.
- **Produkční činnosti:** vývoj produkce, výzkum produkce, plánování produkce, údržba, kontrola kvality, modernizace produkce.
- **Průřezové a rozvojové činnosti:** tvorba a přijímání strategie a plánů, public relations, informační systémy, kontrolní činnosti, rozvojové projekty, koordinace řízení.

Hledisko průřezové umožňuje definovat následující činnosti:

1. Odvětvové činnosti:

- a. výrobní – průmyslová činnost, stavební činnost, dopravní činnost, zemědělská činnost.
- b. nevýrobní – obchodní činnost, vzdělávací činnost, zdravotní činnost, kulturní činnost, výzkumná činnost.

2. Výkonné činnosti:

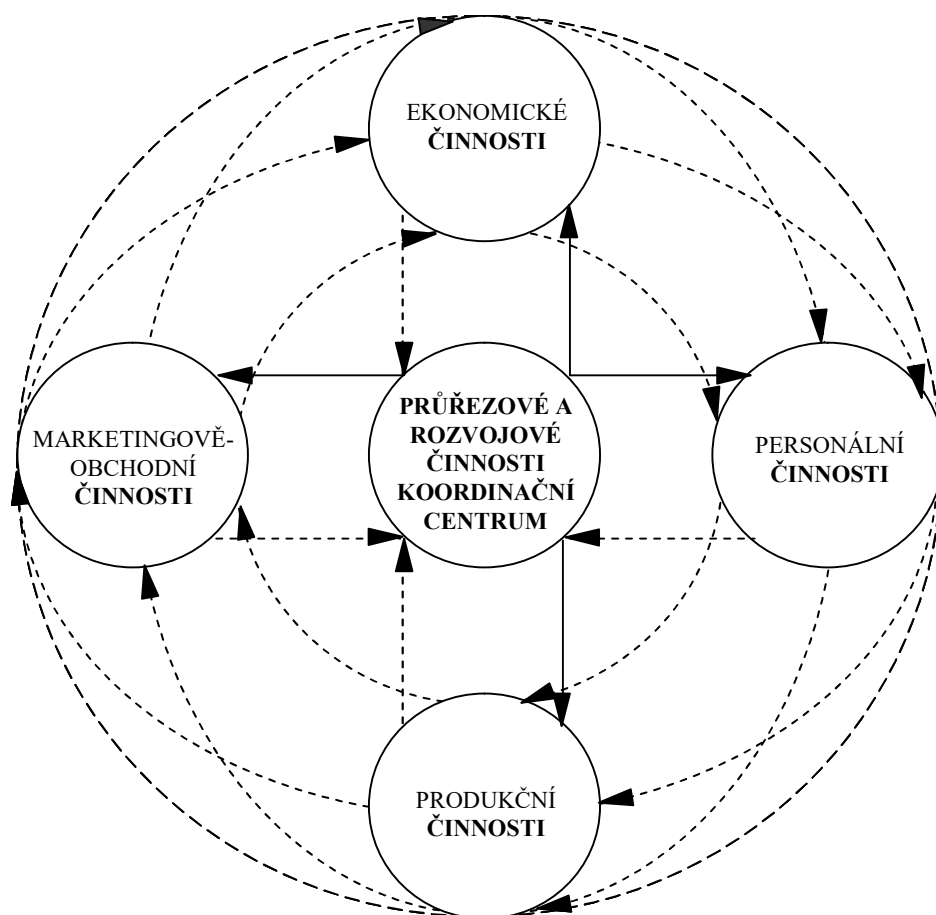
- a. v průmyslu - výroba aut, výroba převodovek, výroba karosérií, výroba pneumatik, výroba čalounění.
- b. v zemědělství - rostlinná výroba, živočišná výroba.
- c. ve vysokoškolské přípravě - výchovně-vzdělávací činnost, vědecko-výzkumná činnost atd.

3. Administrativně-správní činnosti:

- a. provozní – rozmnožování, zásobování, rozmísťování nábytku, udržování prostor.
- b. informační – vedení evidence, vyhotovování dokladů.
- c. správní – obchodně-marketingové, produkční, personální, ekonomické.

4. Řídící činnosti:

- a. plánovací činnost
- b. organizační činnost
- c. kontrolní činnost



Sít'ové uspořádání činností v organizaci

K uvedené klasifikaci činností je nutno poznamenat, že každou činnost, ve které převládají hmotně-energetické vzájemné působení prvků pracovních procesů, doprovází i **informační působení**. Přece jsou však odvětvově-výrobní činnosti, výkonné činnosti v průmyslu a zemědělství, provozní činnosti v rámci administrativně-správních činností převážně hmotně-energetického charakteru působení prvků pracovního procesu (charakter spíše fyzické práce). Všechny ostatní činnosti mají informační charakter působení (charakter spíše duševní práce).

Vlastnictví, jeho nabývání a formy a jejich vliv na udržitelný rozvoj organizace

Vlivu vlastnictví na zvyšování výkonnosti organizací a zabezpečování jejich dlouhodobého udržitelného rozvoje věnují odborníci, výzkumníci i praktici, majitelé organizací, ale i jejich manažeři a zaměstnanci zvláštní pozornost. Smyslem věnované pozornosti je rozpoznat, jaký mají vliv jednotlivé formy vlastnictví, ale i formy nabývání vlastnictví, na výkonnost a rozvoj organizací, ale i na plnění sociálních, ekologických a jiných požadavků. V praxi fungování organizace se potvrzuje skutečnost, že nestejný vlastnický vztah pracovníků organizace, ale i to, jakou formou ho nabyli a jak se organizace ve společenském prostředí chová, má velký, v mnoha případech rozhodující, vliv na její výsledky.

Římské právo, které je základem našeho právního pořádku, rozumí **pod pojmem vlastnictví právo věc držet, užívat ji a požívat z ní plody a užitky, a právo s věcí nakládat**. S většími nebo menšími odchylkami platí toto chápání pojmu vlastnictví dodnes. Každý vlastník každé

věci je v zásadě oprávněný nakládat s věcí výše uvedeným způsobem. Je na něm, zda si organizaci ponechá za účelem jejího dalšího zvelebování i v případě pozdějšího prodeje za výhodnějších podmínek, nebo ji na delší dobu někomu pronajme, aby se o ni staral a znásobil její hodnotu

Vlastnické právo je v podstatě nedotknutelné. Jeho vyvlastnění nebo nucené omezení (například ve stavu nouze) je možné jen v nevyhnutelné míře a ve veřejném zájmu, a to na základě zákona a za přiměřenou náhradu. Pokud někdo neoprávněně zasahuje do vlastnického práva, vlastník má proti němu právo na ochranu vlastnického práva.

K nejznámějším způsobům vzniku vlastnických práv patří:

1. vytvoření
2. koupě
3. výměna
4. vydržování
5. darování
6. dědictví
7. privatizace.

Pokud vlastník organizaci **vytvořil**, je předpoklad, že se o organizaci dokáže starat a zhodnocovat její majetek. Pokud však jde o vlastníka, který organizaci zprivatizoval, je otázkou, zda je takový vlastník kompetentním vlastníkem a zda dokáže být pro organizaci přínosem. Současná situace v mnohých organizacích transformujících se zemích ukazuje, že ne vždy je to tak. Také vlastník, který organizaci zdědil a předtím v ní nepracoval, z ní, až na malé výjimky, očekává především dividendy, nebo má zájem ji prodat.

Je třeba si uvědomit, že privatizace, změna vlastnických struktur, sama o sobě nepřinese obrát k efektivnosti ekonomiky. Ta má jistou setrvačnost a privatizace není „čarovný proutek“ či „živá voda“, který by přinesla okamžité výsledky.

V současnosti v podmínkách našich organizací rozlišujeme 3 formy vlastnictví:

- soukromé vlastnictví
- veřejné vlastnictví
- smíšené vlastnictví.

Pod **veřejným vlastnictvím** rozumíme vlastnictví státu, případně obce. Veřejné organizace působí:

- v **sociální** oblasti, např. nemocnice, školy, sociální a kulturní zařízení a
- v **hospodářské** oblasti, např. dopravní podniky, podniky spojů, vodárny, kanalizace.

Stát je z různých důvodů stimulovaný k rozvíjení produkčních aktivit, hlavně v sektorech, jako jsou síťová odvětví a těžební průmysl. Jak počtem zaměstnanců, tak i objemem investic se veřejný sektor stal ve službách státu nástrojem dosažení jak makroekonomických cílů (oživení investic), sociálních (udržení zaměstnanosti) nebo finančních (zabezpečení dostatečných zdrojů pro státní rozpočet, aby se pokryl růst veřejných výdajů), tak čistě mikroekonomických cílů (produkce takových statků a služeb, u kterých je míra rizika příliš vysoká na to, aby se k nim odhodlal soukromý kapitál).

Je více důvodů, které **zapříčiňují existenci veřejného** vlastnictví:

- **selhávání trhu** - v důsledku velmi silného stupně konkurence nebo rizika mohou veřejné investice vstoupit na trh, brát na sebe tíhu počátečního rizika až po dobu, než se činnost stane rentabilní;

- **stav přirozeného monopolu** (tj. odvětví, ve kterých v důsledku podstatných úspor z rozsahu produkce musí působit jen jediný podnik) - v určitých průmyslových oborech mohou vést k tomu, že stát má výsadní právo zasahovat, a to buď zřízením monopolu, nebo tím, že přímo vyrábí daný statek nebo službu,
- **národní tradice** rozvíjená mezi politickou elitou na jedné straně a mocenské cíle na straně druhé (zabezpečuje národní nezávislost v energii, v osvojení si určitých technologií), přispívají k posílení výrobních funkcí státu,
- **racionalita veřejných zásahů**, kterou určitá část voličské základny považuje za účinnější, může přispět k nacionalizaci určitých průmyslových oborů, které představují přechodnou fázi ústící do úplné kolektivizace průmyslu,
- **krize určitých průmyslových odvětví a kapitálová poddimenzovanost** uskutečňovaná jejich soukromými akcionáři,
- **nacionalizace jako sankce** - postihla po 2. světové válce ty organizace, které kolaborovali s fašismem (např. Renault).

Oproti organizacím ve veřejném vlastnictví, které se zaměřují na produkci veřejných statků a služeb, tj. těch statků a služeb, jejichž charakteristikou je nedělitelnost jejich přínosu pro jednotlivce, jako i to, že nikoho z jejich užívání není možné vyloučit, představují další významnou skupinu organizací podniky v **soukromém vlastnictví**. Když by tyto podniky zabezpečovaly produkci veřejných statků a služeb, byly by z jejich užívání vyloučeni ti, kteří by neměli dostatečné finanční prostředky na jejich obstarání.

Podniky v soukromém vlastnictví představují základ tržního hospodářství. Zabezpečují produkci soukromých statků, tj. statků, které slouží na uspokojení individuálních potřeb jednotlivců, např. ošacení, jídlo.

Podniky se **smišeným vlastnictvím** mají část vlastnictví veřejného a část soukromého. Mohou vzniknout jako výsledek privatizace státních podniků, ve kterých si stát ponechává určitý vlastnický podíl. Management takového podniku je problematické z hlediska sladění zájmu veřejné moci a soukromého kapitálu.

Formy vlastnictví typické pro industriální společnost se ukazují jako zastaralé a neaktuální už při přechodu k informační společnosti. Výsledkem tohoto přístupu je rostoucí diverzifikace vlastnických forem ve vyspělých hospodářských zemích, zejména v USA a v Japonsku a vznik nových **netradičních vlastnických forem a vztahů**.

Patří sem:

- pulzující vlastnictví v lokálních i globálních sítích
- vlastnictví v komunitách a společenstvích komunitního typu
- vlastnictví celosvětových náboženských organizací
- transnárodní vlastnictví nadnárodních korporací i další formy.