

MODELÝ – MOŽNÁ CESTA KE KOMPLESNÍM INOVACÍM V MANAGEMENTU (NA PŘÍKLADU PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ)

Petr Lebeda

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
lebeda@kip.zcu.cz

Motto:

Sportovní novinář John Feinstein napsal o příčinách vzestupů i pádů amerických košíkářů kromě jiného, že je to výsledek dvou dlouhodobých trendů:

- *prvním je postupný úpadek basketbalové techniky. Americké děti chtějí dávat pouze tříbodové koše z dálky nebo skórovat z výskoku a shora, jak to vidí v sestřizích z nejlepších okamžiků zápasů.... Nechtějí se učit přesně přihrávat, dobře se rozestavit pod košem, odblokovat soupeře nebo se prosmýknout mezi jeho nejvyššími hráči pod koš. Je to příliš náročné a vyžaduje to i hodně dobrých rad od trenérů. Současná generace hráčů staví svou hru téměř bezvýhradně na fyzických předpokladech a skoro vůbec ne na technice.*
- *k tomu musíme přičíst ještě „nepatrný“ problém se ctižádostí. Zatímco zbytek světa se zlepšoval, „stále více hráčů NBA při zmínce o olympiádě zívalo...“.*

(T. L. FRIEDMAN: “Svět je plochý. Dějiny jedenadvacátého století“. Akademia, Praha 2007, s. 304)

ANNOTATION

This contribution deals with system complexity in management. It comes to tell two communications. The first one is that the management complexity does not work out by classic analysis of system. It is also necessary to deal with time and space dimensions. The second one is that all the mentioned dimensions can be understood as units. They may be demonstrated by simply models. Five possibilities have been illustrated.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, manažerské prostředí, říditelnost, systémová komplexita

Také dnes ve výuce i praxi managementu (nejen) u nás zcela běžně stavíme na problematickém zjednodušování. Totiž na pokud možno nekomplikovaných, jednorázových i módních, někdy jen navenek efektních technikách, bez potřeby pochopit, kontrolovat a ovlivňovat především primární příčiny, průběh a původce řídicích poruch. Netvoříme na základech, relevantních souvislostech, existujících podmínkách, tedy na jisté systematičnosti, řádu, pravidlech. Ne na strukturách, organizaci, na cíleném zlepšování jejich vlastností. Diagnostika manažerských poruch, coby nevyhnutelná výchozí a vodící technika i v modernizaci managementu se vytrácí, opatření se aplikují plošně, zabýváme se hlavně důsledky. Je tomu tak částečně rovněž proto, že příčinný přístup dá dost práce, o problému se

musí dost vědět, trvá to dlouho, průběh je často málo zajímavý. Je i plný „neviditelných prací“, které se zhodnocují až na samém konci (a někdy vůbec).

Tady nevádí jen to, že se v e vědě i podnicích či poradenských organizacích ochuzujeme o klíčová poznání, škálu nejrůznějších dalších opatření, která mohou být i levnější, rychlejší, snazší apod. Asi nebezpečnější je, že si mnohdy zavíráme dveře před prevencí i možnými a hlavně cílenými inovacemi.

Krajně nežádoucím důsledkem také je z toho plynoucí, protože hlavně zavádějící a nebezpečná představa, že stačí se naučit příslušné řídicí techniky a problémy v managementu přestanou existovat. Jde o nepochopení řídicího procesu, stejně jako o nezvládnutí podstaty jeho modernizace.

Potíž je pak samozřejmě také v tom, že to v našem prostředí konec konců stále ještě stačí...

Komplexitu života by měla kopírovat také komplexita v managementu. Neděje se, snad až na výjimky, tak.

Proto i tento příspěvek. Je věnován možnému východisku: systémové komplexitě v managementu. Pokusí se ukázat na potřebu respektovat také zde trojrozměrnou dimenzi života, tedy systémovou komplexitu. Vnímá ji jako celistvost v entitách času a prostoru. Jinými slovy, jde o pokus přiblížit si manažerské celky; nejen ten („nejstarší“) v entitách, ale také jiný celek v čase a další celek, tentokrát v prostoru.

Záleží nám na nich zvláště v managementu, a to nejen pro jejich sebeřídicí potenciál, který dosud, zdá se, dostatečně nevyužíváme.

Příspěvek přináší dvě sdělení:

- Analýzou pouze systému (entit) se složitost ani v managementu nevyčerpává. Zdá se tudíž nevyhnutelné, zabývat se také rozměry času a prostou, a těmi pak také jako celky.
- Všechny zmíněné celky je možné znázornit modely. Mohou mít různou podobu.

VÝCHODISKA

Nabízí se nejprve otázka, o co je možné se opřít. Poznatky, od kterých jsou odvozeny závěry tohoto příspěvku, staví v daném případě na kategorii říditelnosti (controllability). Definoval ji již začátkem 60. let KALMAN (l.c. KUBÍK, KOTEK, HRUŠÁK, WACHTL, CHALUPA 1972). Managementu je prospěšná svojí prvotní orientací na způsobilost objektu k efektivnímu řízení a na jeho další, s tím související kvality. Výsledkem je vnímání skutečnosti, že podniky, u nichž mají tyto systémy rozdílné kvality, zcela objektivně vykazují také rozdílnou míru říditelnosti, a tudíž i rozdílnou efektivnost. Způsobilost k efektivnímu řízení není samozřejmostí. Zajímá nás proto jak vzniká, kdy a co ji ovlivňuje apod. Způsobilost k efektivnímu řízení totiž není totéž, co způsobilost k výrobě či poskytování služeb. Rozdíl je ve schopnosti být snadno řízen (HABR, VEPŘEK 1972). Problém účinného managementu tak dostává širší rozměr. Zasahuje tak i do používaných metod, hlavně potom systémových.

Metou systémových přístupů byla úplnost, snaha nevynechat žádnou z participujících entit (prvků, faktorů), podchytit všechny vlivy apod. . Byl to nepochybně nad jiné významný pokrok, ale ukázalo se ale, že to není dobře možné, aniž bychom se na problém nepodívali současně také z hlediska času, resp. vývoje a logicky tudíž rovněž z pohledu míst, která

participovala, tedy nositelů takových problémů, jejich prvotních příčin. Klíčovou je zde odpověď ne otázku: proč není daný (sub)systém schopen změny.

Takový přístup pak směřuje i v managementu k závěru, že jeho problémy jsou nepoměrně širší, složitější a provázanější, např. :

- že to není jen manažer, kdo byl příčinou poruchy, ale i řada jiných (vč. těch „neživých“) entit
- že se tak nestalo právě teď, ale byly založeny jindy, zpravidla dříve a
- že se tak nestalo tady, ale jinde, někdy i hodně daleko za hranicemi toho kterého podniku.

Dosavadní nekomplexitní přístup tedy vede obvykle k tomu, že poruchy v managementu hledáme a řešíme jinak, jindy (vesměš pozdě) i jinde, a tedy s chybami.

Náprava, modernizace, inovace v managementu mohou být i takové, že:

- nejen vedoucí má mít jiné vlastnosti, důležité jsou rovněž vlastnosti všech dalších prvků a subsystémů
- nejen dnes je k tomu příležitost (někdy ta rozhodující již byla), jiné je třeba si vytvořit a další ještě nepochybně budou a je třeba být na ně připraven
- nejen v daném místě lze nápravu uskutečnit apod. (LEBEDA 2001, 2004 event. další).

Jednou z možných, a po zkušenostech i dobrých cest k alespoň částečnému poznání takových mechanismů, je grafické a možná i jiné modelování, a to i v nejširším smyslu tohoto slova. Slovníkově je totiž model vesměš chápán jako zmenšenina nějakého předmětu v podobě jakéhosi návrhu, schématu, plánu, která usnadňuje jeho zkoumání, poznávání jeho struktury, jejích vlastností, relevantních souvislostí apod.

MOŽNÉ PŘÍNOSY

Je tak na místě stručně rozvést fakt, že má svojí cenu zabývat se napříště i analýzami a celky v čase a prostoru. Pomoci mohou i různé formy modelů (schémat).

Z předchozího plyne významná skutečnost, že:

– nestačí již dnes modernizovat jednotlivosti (leda, že by to byl právě ten „nejužší profil“). Je třeba mít na mysli, že o jejich konečné podobě rozhoduje to, jak slouží celku, soustavě podnikového managementu. Stále významnější rozměr má i rozměr kvalitativní, týkající se zmíněné říditelnosti, tedy způsobilosti se v souladu s potřebami (např. snadno a levně) měnit.

Přináší to ale sebou dále i potřebu:

- měnit procesy charakteristické pro životní cyklus podniku a brát rovněž v úvahu také jejich dopady v čase
- nekontrolovat jen bezprostřední okolí, ale i místa vzdálenější, protože propojená a hlavně: osvojit si i tomu odpovídající metody manažerské spolupráce a ovlivňování (přikazování totiž končí i v globální éře u brány podniku, za ním fungují již techniky zcela jiné).

Lze tedy považovat za vhodné otevřít téma (i diskusi) o analýze životního cyklu (říditelnosti) soustav podnikového managementu a relevantního prostředí.

To první je především výzvou směřující k další a hlubší integraci stádia předvýrobní přípravy, tedy z manažerských aktivit do „nemanžerských“.

Jedná se o stádia:

1. *koncepce (podnikatelského či strategického záměru)*
2. *přípravy na výstavbu*
3. *předvýrobní přípravy*
4. *provozu*
5. *inovací a transformací (event. krizí) a*
6. *likvidace.*

A to tak, že vcelku. Jeho jednotlivé fáze se navzájem ovlivňují a jsou na sobě do značné míry závislé. Chyby učiněné na začátku, třeba ve stádiu přípravy, se promítají do dalších a znehodnocují nejen stádia následující, ale i ta předcházející. A naopak: např. prostorová flexibilita budov zabudovaná již do projektu umožňuje snadné organizační změny i lepší říditelnost.

Takové změny jsou však také závislé na cyklu jako celku a i tento celek do jisté míry (před)určuje povahu úseků dílčích. Podcenění takové skutečnosti má nepříznivé následky, nejčastěji patrně finanční a ekologické (viz např. kontaminace pozemků, zejm. brownfields, ropnými produkty a jejich deriváty).

Navíc je možné tyto etapy ještě dále specifikovat, např. etapu přípravy na výstavbu na stádia: přípravy financování, územní a projektové přípravy, přípravy materiálové a technické, předvýrobní přípravy a zkušebního provozu atp. Také zde, „dovnitř i navenek“, platí vesměs totéž.

Analýza prostoru, resp. prostředí, pak logicky navazuje (i proto časoprostor?). Má sice tradici nepochybně lepší (např. díky především marketingu nebo strategickému managementu). Převládá však dosud přístup pasivní, tedy přizpůsobování se podniku. Aktuální mezera je ve hledání a nalézání mechanismů umožňujících relevantní prvky prostředí měnit, činit je ovlivnitelnějším až říditelnějším. Předcházet by tomu ovšem měla dobrá znalost prostředí. A to nejen jeho jednotlivých složek, ale i jako celku, tedy včetně jeho interakcí.

S výhodou lze v daném případě navázat a využít životního cyklu, kdy „personifikací“ (resp. institucionalizací) jednotlivých stádií a etap je možné si vytvořit někdy i úplnou mapu bezprostředního manažerského prostředí, tedy mikroprostředí. V obecné podobě je možné z ní např. odvodit, že četné současné potíže v řízení podniku založili již projektanti, někdy stavební firmy nebo výrobci nebo dodavatelé stavebních materiálů, popř. technologií apod.

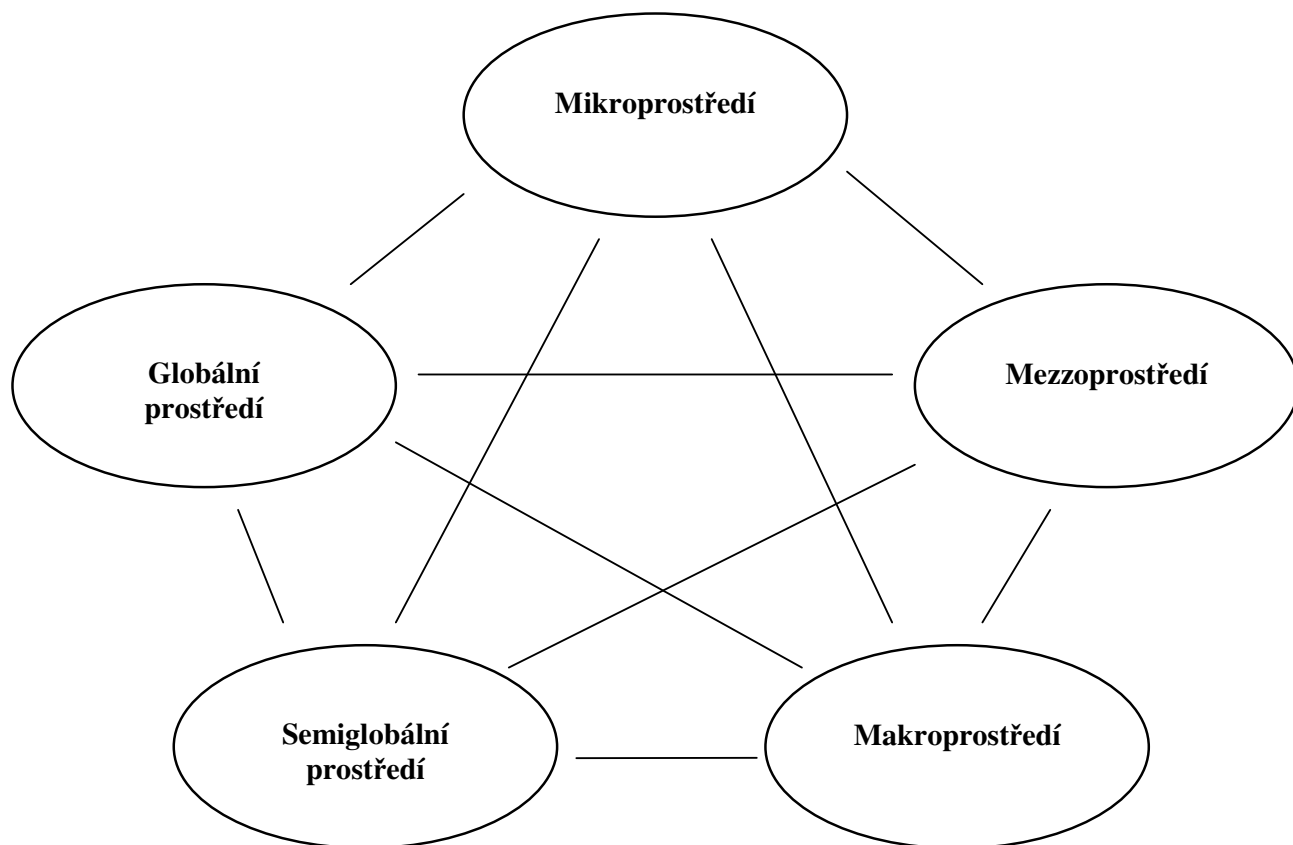
Další rozborů potom ovšem nejednou vedou i do „vyšších pater“. Prostředí se potom představuje ve své nekonečné složitosti. Takových jednoduchých i složitých pohledů (i s extrémně komplikovanými vztahy) si můžeme na modelech – schématech názorně přiblížit pět, jako:

- i. *Kruhové schéma manažerského prostředí (např. i důkaz, že respektování jen mikro a makroprostředí již dnes fatálně nestačí)*
- ii. *Paprskové schéma manažerského prostředí podniku (např. ukazuje, že pozice jednotlivých složek není stálá či pasivní, ale navzájem se průběžně ovlivňují)*
- iii. *Matici interakcí mezi jednotlivými úrovněmi manažerského prostředí (akcentuje rozmanitost a vzájemnou závislost všech složek prostředí)*
- iv. *Manažerské prostředí v dimenzích entit, času a prostoru (rámcově ukazuje na prvky dynamiky a proměnlivosti takového celku)*

- v. 3 rozměry komplexity v managementu (prostředí je důležitou, nikoliv však jedinou složkou managementu)

Dvě schémata (obr.1 a 2, resp. ad ii. a iii.), na rozdíl od zbývajících, publikována ještě nebyla. Mají dobrou vypovídací schopnost a jsou proto uvedena v příloze tohoto textu.

Nejen v případě entit, ale také z pohledu jednotlivých etap životního cyklu a prvků manažerského prostředí bude asi (obrazně) platit, že jsou nejen součástí managementu, ale také jsou samy mohou být managementem, resp. manažerskými úlohami. V obou případech mají svůj potenciál, která je možné více nebo méně využít a mobilizovat. Téma tak otevírá nejen nová poznání, i nejednu dosud nezvyklou úlohu.



Obr. 1: Paprskové schéma interakcí v manažerském prostředí podniku

	<i>Mikroprostředí</i>	<i>Mezoprostředí</i>	<i>Makroprostředí</i>	<i>Semiglobální prostředí</i>	<i>Globální(mega) prostředí</i>
<i>Mikroprostředí</i> (bezprostřední okolí podniků)	Vlastními iniciativami a sdružováním podniků v tržních i netržních vztazích v místě...	Iniciací a provozováním společných profesních či odvětvových organizací, prodejných, nákupních inovačních či jiných aliancí, lobbyingem regionálních rozpočtů ...	Zpravidla nepřímou angažovaností a lobbyingem podnikatelů, manažerů, představitelů komunální správy, ale i neziskové sféry a jejich organizací v politických a vládních organizacích státu...	Zpravidla nepřímou participací na práci vládních i nevládních organizací státu av zrcadlových organizacích EU...	Zpravidla nepřímou participací na mezinárodní vládní i nevládní politice...
<i>Mezoprostředí</i> (prostředí odvětví a regionů, krajů)	Angažovaností společných odvětvových a regionálních organizací v oblasti ekonomiky, dodržování a rozvoje legislativy a standardů, rozvíjení koncepčních a zpětnovazebních mechanismů apod....	Koordinací podnikových aktivit a práce asociací, sdružení, svazů, cechů apod. v rámci jednotlivých odvětví a krajů a jejich zastupování navenek...	Iniciací ve věci doplňování chybějící a aktualizace stávající legislativy, lobbyingem státního rozpočtu, rozvoje veřejných služeb a prosazování zájmů neziskové sféry ...	Spoluprací s vládou, parlamentem v oblasti politických zadání, vyjednáváním se zrcadlovými organizacemi EU a kooperací s organizovaným (agenturním) lobbyingem u evropské vlády a parlamentu...	Zprostředkovaným působením zejm. přes vládní aktivity a zrcadlové nevládní organizace v EU, event další...
<i>Makroprostředí</i> (prostředí institucí státu)	Zejm. dopady státní legislativní a rozpočtové politiky, fungováním veřejných služeb, nevládních organizací...	Ovlivňováním regionálních a odvětvových politik, včetně Hospodářské komory aj. nevládních organizací..	Koordinací vnitrostátní (státní správy, ekonomických subjektů, veřejných služeb, neziskové sféry...), vč. harmonizace vnějších vztahů	Cílenými aktivitami vládních i nevládních organizací v rámci evropské politiky, vč. rozvoje relevantních bilaterálních vazeb...	Programovými i naprogramovými aktivitami v rámci komplexní globální vládní i nevládní politiky, vč. nepřímých účastí a vyjednávání...
<i>Semiglobální prostředí</i> (prostředí zejm. EU)	Napřímo, zejm. prostřednictvím společné legislativy a evropského rozpočtu, participací na rozhodnutích globálních institucí, především WTO, MMF, SB...	Nepřímo, dtto.	Společnými aktivitami a přijatými rozhodnutími i aktuálními potřebami vládních i nevládních organizací...	Koordinací v rámci vládních i nevládních organizací EU a harmonizací vnějších vztahů...	Bilaterálními, evropskými a globálními politickým i nepolitickým aktivitami...
<i>Globální (mega) prostředí</i> (prostředí globálního světa)	Nepřímo, globální institucionální politikou a politikou sítí globální občanské společnosti	Nepřímo, dtto	Přímo i nepřímo v rámci standardních nástrojů mezinárodní vládní i nevládní politiky...	Tlakem na EU v oblasti rozvíjení globální spolupráce a obchodu i řešením aktuálních neekonomických problémů...	Globální koordinací aktivit států, OSN, WTO, MMF, SB, TNK, uskupení kontinentálních, celosvětových sítí nevládních organizací...

Obr. 2. Matice interakcí v manažerském prostředí

SHRNUTÍ

Příspěvek přináší dvě sdělení:

- I. *Klasickou analýzou systému (entit) se složitost (ani v managementu) nevyčerpává. Chyby učiněné v minulosti mohou být i nevratné. Zdá se nevyhnutelné, zabývat se tudíž také analýzami času a prostou, a těmi také jako celky.*
- II. *Zmíněné celky je možné znázornit jednoduchými modely. Mohou mít různou podobu. Pět možností jsme si přiblížili.*

Závěrem je třeba alespoň poznamenat, že ani další rozšíření analýz nutně neznamená posun. Zatímco analytické práce směřují spíše k poznávání, až syntéza, i v managementu, přichází s novými pohledy a inovacemi. Jsme však teprve na začátku takové cesty.

LITERATURA

- [1] FRIEDMAN T.L.: *Svět je plochý. Stručné dějiny jedenadvacátého století*. Vydání první. Akademia, Praha 2007. ISBN 978-80-200-1530-3
- [2] HABR J., VEPŘEK J.: *Systémová analýza a syntéza*. Vydání první. SNTL, Praha 1972
- [3] KUBÍK, KOTEK, HRUŠÁK, WACHTL, CHALUPA: *Optimální systémy automatického řízení*. Vydání první. SNTL, Praha 1972
- [4] LEBEDA P.: *K profilu manažerské poruchy z hlediska komplexity*. In sborník: *Systémové přístupy 2001. Principy, vývoj a přínosy*. Pracovní konference. Katedra systémové analýzy, fakulta informatiky a statistiky, Vysoká škola ekonomická, Praha, prosinec 2001 (ed. Ant. Rosický, St. Mildeová). ISBN 80-245-0253-4, s. 59-66
- [5] LEBEDA P.: *Komplexita - posun i v managementu*. In sborník: *Systémové přístupy 2004.. Pracovní konference s mezinárodní účastí*. Katedra systémové analýzy, fakulta informatiky a statistiky, Vysoká škola ekonomická, Praha, prosinec 2004 (ed. Ant. Rosický, St. Mildeová). ISBN 80-245-0828-1