

KLASICKÉ A VIRTUÁLNÍ PŘÍSTUPY K ORGANIZAČNÍM A ŘÍDÍCÍM STRUKTURÁM

Prof. Ing. Jan Hron, DrSc.
katedra řízení, PEF ČZU v Praze
e-mail: hron@pef.czu.cz
tel: 02/24382242

ANOTACE

Príspevek shrnuje poznatky získané během řešení výzkumného projektu zaměřeného na využití principů virtuální organizace. Pragmaticky orientovanou detailní charakteristikou základních složek virtuálních procesů (tj. virtuálních pracovních procesů, virtuálních týmů, virtuální komunikace a virtuální učení) jsou odlišeny tradiční a virtuální přístupy k tvorbě organizačních systémů podniků. Odlišnosti těchto přístupů vyplývají ze zcela jiných předpokladů virtuálních operací: vycházejí z jiného charakteru organizací (virtuální), vstupů (informace a znalosti), lidí (kvalifikovaná práce s informacemi), pracovišť (sítě), nástrojů (telekomunikace a informační systémy), trhů (náročné, těkavé, globální) a výrobků a služeb (komplexní, založené na informacích).

SUMMARY

The paper summarises some learning points gained during work on the research project focused on application of principles of virtual organisation. A pragmatic and detailed characteristic of key components of virtual processes (i.e. virtual tasks, virtual teams, virtual communication and virtual learning) differentiates traditional and classical approaches to organisation system design. Differences between the two approaches stems from different assumptions accepted with regard to virtual operations: these result from different type of organisation (virtual), inputs (information and knowledge), people (qualified work with information), workplace (network), tools (telecommunications and information systems), markets (demanding, volatile, global) and products and services (complex, information-based).

KLÍČOVÁ SLOVA

Virtuální organizace, virtuální pracovní proces, virtuální tým, virtuální komunikace, virtual learning.

KEY WORDS

Virtual organisation, virtual task, virtual team, virtual communication, virtual learning.

ÚVOD

Transformace českého zemědělství s sebou přinesla restrukturalizaci vlastnických vztahů a jako následný efekt restrukturalizaci výrobní základny. Změněná struktura

podnikové sféry agrárního sektoru a liberalizace trhu posílila konkurenční boj v odvětví a umocnila tak nevýhodné postavení podniků zemědělské prvovýroby jako typických „price-takers“. Přestože se situace v odvětví v některých rysech dočasně stabilizuje, dá se s perspektivou vstupu do EU očekávat další nárůst konkurence. Obecné trendy pozorovatelné na rozvinutých trzích se stanou velmi rychle podstatnými složkami rozhodovacích procesů manažerů českého agrobiznisu. Jedná se zejména o:

1. Globalizaci poptávky – dosažení srovnatelného vzdělání spotřebitelů na rozvinutých trzích (zejména USA, Evropa, Japonsko, ale i nově industrializované státy) a srovnatelné fyzické, sociální a technologické infrastruktury vedlo k výrazné homogenizaci poptávky. Technologický rozvoj podstatně snížil náklady na komunikace a zvýšil tak mobilitu lidí. Masmédia šíří informace bez ohledu na vzdálenosti.

2. Globalizace nabídky – veškeré významné makrotrendy (liberalizace mezinárodního obchodu, rozvoj dopravy, snižování nákladů na koordinaci a komunikaci) a mikrotrendy (vznik nových industrializovaných zemí, vyrovnávání technologické úrovně jednotlivých zemí, pokrok a rozvoj výrobků a zpracovatelských technologií) vedly k nové – internacionální – dělbě práce. Tato dělba práce umožňuje:

- dosažení globálních úspor z rozsahu,
- prostorovou specializaci činností,
- inovujícím podnikům překonávat rámec lokálního trhu ve prospěch světového.

3. Globalizace konkurence – zahrnuje jak možnosti mezinárodní dělby práce, tak odbyt na světových trzích. Je determinována strategickými záměry manažerů podniků, které se rozhodnou využít výhod globálního trhu.

4. Globalizace strategie – vstup na globální trh vyžaduje radikální změnu podnikové strategie, která umožní podniku vyrovnat se jak se zvláštnostmi lokální poptávky, tak s konkurenčními tahy rivalů (lokálních i nadnárodních podniků).

V takovýchto podmínkách je třeba respektovat změny, které nastávají i v projektování podnikatelských subjektů.

MATERIÁL A METODA PRÁCE

Předkládané zhodnocení klasických a virtuálních přístupů k projektování podniků vychází jednak z dřívějších prací autora týkajících se klasických přístupů vycházejících z teorie systémů a teorie organizace a jednak ze závěrů výzkumných úkolů z posledního období. Jedná se především o realizační výstupy výzkumných projektů „Vytváření strategických aliancí: nástroj řízení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniků v odvětví agrobiznisu“ a „Virtuální organizační a řídicí struktury podnikatelských subjektů v zemědělství“ financované Národní agenturou pro zemědělský výzkum při Ministerstvu zemědělství České republiky. Jednotlivé přístupy sumarizují dílčí klasické a virtuální přístupy spojené s metodickými doporučeními tvorby projektů podnikatelských subjektů.

DOSAŽENÉ VÝSLEDKY A DISKUSE

Každý zemědělský podnik, definovaný jako organizační systém, se chová v prostředí národního hospodářství v závislosti na typu vlastnických vztahů, na přírodně technických a lidských zdrojích a na úrovni řídicích procesů. Cílem je vytvoření takového prostředí národního hospodářství, včetně pravidel fungování tržního mechanismu, aby každý organizační systém měl za předpokladu efektivního využívání svých zdrojů v souladu se společenskými požadavky nejen možnost „přežít“, ale také možnost se rozvíjet.

Obecně lze říci, že cílem transformace zemědělských podniků je vytvoření prostoru pro:

- a) efektivní fungování všech podnikatelských, rozhodovacích, správních, servisních a poradenských subjektů;
- b) účelné využívání vlastnických vztahů, přírodně technických a lidských zdrojů a řídicích procesů;
- c) vytvoření rovnovážného vztahu mezi uvedenými subjekty a mezi těmito subjekty a mezi těmito subjekty a vnějším prostředím, tzn. že změny ve vnějším prostředí po překročení určitého prahu citlivosti vyvolávají buď obranné mechanismy vnitřního prostředí v uvedených podnikatelských subjektech, nebo odpovídající změny v jejich vnitřním prostředí, především v jejich celkové struktuře a dílčích strukturách.

Uvedené reakce a výsledné chování v zásadě závisí:

- na kapitálových možnostech vlastníků podnikatelských subjektů,
- na schopnostech vlastníků nebo jejich manažerů využívat přírodně technických a lidských zdrojů,
- na úrovni uplatňování interakcí s vnějším prostředím pomocí marketinkového managementu.

Formy realizace změn v řízení podniků

Realizace změn v řízení zemědělských podniků spočívá především ve změnách:

- typu informačního působení,
- hierarchie kritérií rozhodování a podnikových funkcí,
- chování lidí.

Vliv tržního mechanismu na typ informačního působení

Transformace centrálního direktivního modelu řízení národního hospodářství na tržní ekonomiku spočívá v uplatnění principu regulačního působení místo principu přímého řízení. Regulaátorem se stává trh a tržní mechanismus. Regulační mechanismus se uplatňuje jak na společenské, resortní, tak i na podnikové úrovni. V důsledku toho se mění i funkce řídicích a řízených subjektů.

Řídicí systémy ztrácejí funkci jediného autoritativního subjektu s direktivními funkcemi a vazbami a nabývají funkci koordinátora, iniciátora, autora regulačních opatření a podmínek pro vytváření podnikatelských prostorů s funkcí poskytování služeb a doporučení servisu.

Trh s funkcí regulátora v důsledku toho napomáhá k vytvoření prostředí konkurence a

podmínek pro uplatnění nejlepších subjektů z hlediska zvolených kritérií i z hlediska dynamiky a uplatnění principu pozitivního výběru.

Řízené systémy se mění z dřívějších realizátorů příkazů a nesamostatných subjektů v subjekty relativně samostatné, projevující se nezbytnou podnikavostí a s tím spojeným postupováním podnikatelského rizika.

Změny v hierarchii kritérií rozhodování a podnikové funkce

Základem řídicích procesů jsou procesy rozhodovací. Jedním z nejdůležitějších prvků rozhodovacích procesů jsou kritéria. V současné době se prosazuje kritérium ekonomické před kritériem sociálním a výrobním.

V rámci uvedených kritérií se prosazuje stále více kritérium ekologické a v budoucnosti bude určitě rozhodující.

Změny v hierarchii kritérií a postavení podnikových funkcí vedou ke zdrojovému nebo cílovému přístupu. V prvním případě na základě disponibilních zdrojů se vytváří výrobní struktura, ve druhém případě se jedná o racionální využití disponibilních nebo získaných zdrojů, nutných ke splnění vytyčeného cíle.

Změny v chování lidí

Rychlost a efektivnost jednotlivých změn je závislá na chování lidí. Jejich zapojení v uvedených procesech má zpětnou vazbu, a proto musí dojít i ke změnám v jejich chování.

Vlastní realizace změn by měla být součástí zpracované strategie podnikatelských subjektů. Tato strategie by měla vycházet:

a) z podmínek vnějšího prostředí, kam patří faktory:

- mezinárodní,
- společensko-kulturní,
- politicko-právní,
- ekonomické,
- technologické;

b) z podmínek vnitřních, kam patří:

- typ vlastnických vztahů,
- úroveň přírodních a technických zdrojů,
- úroveň technologických procesů,
- kvalifikace manuálních pracovníků,
- úroveň podnikového managementu,
- úroveň marketinkového managementu,
- strukturální uspořádání jednotlivých prvků.

Každá strategie musí respektovat i faktor času, který se prosazuje ve všech procesech a transformacích. Mnohem větší úlohu hraje v transformačních procesech hmotně energetických než v procesech informačních. Protože zemědělství je podmíněno biologickými procesy, je časové zpoždění projevující se v chování organizačních systémů podniků a charakterizované zpožděním od zavedení změny do jejího projevení se ve výsledném chování velmi důležité.

Na toto časové zpoždění lze usuzovat z modelu chování e_t , které v kterémkoli časovém

okamžiku t lze vyjádřit součtem rovnovážného stavu a odchylky od rovnovážného stavu:

$$e_t = \frac{c \cdot a}{1 + C(F + R)} - [c(F + R)]^t \cdot f_0$$

kde: e_t - hodnota výsledného chování v příslušném roce
 f_0 - výchozí odchylka výsledného chování od cílového stavu

Z uvedeného vztahu vyplývá, že rovnovážný stav odpovídá maximálnímu využití všech podmínek, tedy stavu cílovému, od kterého se liší odchylkou. V souladu s principy homeostáze organizační systém v časové řadě postupně eliminuje odchylky zvyšováním využití zdrojů. Změní-li se prostředí a jeho podmínky, lze potom využití těchto podmínek chápat za cílový stav a současný stav za vychýlení z rovnovážného stavu. Vzniklá odchylka (f_0) potom musí být eliminována, což způsobuje vlastní časové zpoždění.

Na toto časové zpoždění lze tedy usuzovat ze vztahu:

$$t = \frac{\log f_t - \log f_0}{\log [C(F + R)]}$$

kde f_t - konečná odchylka od cílového výsledného chování

Smyslem uvedeného vztahu je upozornit na:

- setrvačnost jednotlivých procesů;
- vytváření souladu jednotlivých opatření v oblasti legislativy a tím i vytváření předpokladu pro řešení všech oblastí organizačních systémů zemědělských podniků (jinak dochází k přetrvávání starého stylu řídicí práce, výrobních a sociálních kritérií, neprosazení se kritérií ekonomických apod.);
- nezbytnost zavádění okamžitých změn, aby v reálném časovém zpoždění došlo k požadovanému chování.

Změny v řízení podniků

Změny v řízení podniků vycházejí z transformace vlastnických vztahů, z realizace vlastnictví půdy a výrobních prostředků. S tím jsou spojeny všechny změny ve výrobních, organizačních a řídicích strukturách.

Výrobně technická základna podniků

Uplatnění vlastnických vztahů k půdě a výrobním prostředkům povede ke změnám ve velikosti podniků, organizačních forem a organizačních a řídicích struktur. Charakteristickým rysem budoucího vývoje bude zastoupení všech velikostních skupin podniků a organizačních forem, které budou závislé na:

- možnostech vlastníků (především kapitálových),
- schopnostech vlastníků nebo jejich manažerů.

Při prosazování se tendencí ve velikosti podniků budou sehrávat důležitou roli:

- faktory velikosti,
- způsoby vyjadřování velikosti,
- velikost výrobních jednotek a jejich propojení,
- vztah k servisním a poradenským subjektům.

Na velikost podniků působí celá řada faktorů, které působí často protichůdně a v různých podmínkách společenského, ekonomického a přírodního prostředí se prosazují různě. Působí na zvětšování podniku, nebo naopak působí na zmenšování velikosti podniků.

Lze konstatovat:

- Výsledná velikost podniku je dána výslednicí působení jednotlivých faktorů v konkrétních podmínkách prostředí, a to v rámci podnikatelského prostoru, daných možností a schopností vlastníků.

- Se zvětšující se velikostí podniků musí růst samostatnost vnitropodnikových jednotek.

- Rozhodující je velikost základních výrobních jednotek. Tuto velikost lze vyjádřit podobně jako u každého systému počtem nebo hodnotou výrobních prostředků (např. počtem ha z.p., počtem dobytčích jednotek, redukováných ha apod.), počtem pracovních sil a naturálním nebo hodnotovým vyjádřením výsledného chování.

Zatímco při respektování zdrojového přístupu se prosazuje ukazatel počtu či hodnoty výrobních prostředků, při cílovém přístupu se uplatňují ukazatelé výsledného chování.

Malé podniky budou vznikat v případech, kdy se vlastníci rozhodnou realizovat vlastnické vztahy vlastní pracovní účastí. Bude se jednat o uplatnění zdrojového přístupu, tedy o racionální využívání přírodně technických zdrojů a vlastní pracovní síly. Proto se uplatní princip podnikové specializace s využitím specializovaných služeb nejrůznějších organizací a poradenství. Podmínkou je však existence heteroprofesnosti vlastníků, včetně znalostí základů ekonomiky, managementu a marketinku. Potom se mohou uplatnit přednosti malých podniků – jejich vysoká adaptabilita na změny vnějšího prostředí, jednoduchost organizační a řídicí struktury a vysoký stupeň motivace.

Větší a velké podniky budou vznikat na základě rozhodnutí více vlastníků nebo kapitálově silného vlastníka, kteří budou své vlastnické vztahy realizovat podílem na výsledcích buď bez pracovní účasti, nebo v kombinaci s pracovní účastí. Bude se jednat o kombinaci cílového a zdrojového přístupu, v důsledku čehož dojde k diverzifikaci výrobní struktury s cílem zvětšit podnikatelský prostor a využít vlastní servisní a poradenské služby.

Tyto podniky budou v důsledku kapitálové síly zvyšovat svoji:

- konkurenceschopnost zvyšováním technické vybavenosti jako podmínky zvyšování produktivity práce,
- stabilitu výroby a ekonomiky uplatňováním vnitropodnikové specializace a zálohováním jednotlivých odvětví,
- kvalitu výroby využíváním specialistů,
- soběstačnost z hlediska využívání vlastního servisu a služeb.

Změny v organizačních a řídicích strukturách

Podnikatelský prostor charakterizovaný velikostí výrobně technické základny vytváří podmínky pro vznik organizační, ekonomické a řídicí struktury. Tyto struktury musí být ve vzájemném souladu a vzájemně se podmiňovat. Základem těchto struktur jsou jednotky, jejichž velikost je určena celou řadou faktorů. Především vychází z velikosti výrobních jednotek a měly by se s nimi krýt.

Pro vytváření organizačních jednotek je třeba respektovat tato kritéria:

- a) zvládnutelnost pracovníků,
- b) vybavenost výrobními prostředky,
- c) určení typu organizační struktury (územní, odvětvový, technologický).

Virtuální přístupy k projektování podnikatelských objektů

V poslední době se však stále více prosazují procesní přístupy s využitím virtuálních organizačních systémů. Tyto problémy souvisí s problematikou tvorby virtuálních pracovních procesů, virtuálních pracovních týmů, virtuální komunikace a virtuální řízení.

Virtuální pracovní procesy

V současném podnikatelském světě je změna podnikových procesů – re-engineering – jedním z nejčastějších receptů na přežití. Projekce pracovních procesů pro virtuální organizaci má stejné cíle jako v tradičních organizacích – zvýšení kvality, snížení nákladů, zkrácení lhůt. Charakteristiky virtuálních procesů se však výrazně liší od těch tradičních, a to i těch, které prošly re-engineeringem. Virtuální operace jsou založeny na zcela jiných předpokladech: vycházejí z jiného charakteru organizací (virtuální), vstupů (informace a znalosti), lidí (kvalifikovaná práce s informacemi), pracovišť (sítě), nástrojů (telekomunikace a informační systémy), trhů (náročné, těkavé, globální) a výrobků a služeb (komplexní, založené na informacích).

Tradiční procesy

Zdroje na jednom místě
Sériový přístup
Periodická komunikace
Interakce tváří v tvář
Fyzické objekty

Distribuce informací
Informace na papíře
Podíl na dokončené práci

Virtuální procesy

Distribuované zdroje propojené elektronicky
Paralelní přístup
Nepřetržitá komunikace
Interakce elektronickou cestou
Elektronicky generované a zpracované
informační objekty
Přístup k informacím
Elektronické informace
Nepřetržité sdílení práce

Hromadění informací a znalostí	Sdílení informací a znalostí
Transparentní procesy	Procesy viditelné na počítači
Rutinní práce	Jedinečná práce
Rozhodování na vrcholové úrovni	Rozhodování na místě
Zaměření na souslednost činností	Zaměření na celý proces
Vytváření pevných prototypů	Softwarové simulace

Procesy, které jsou vhodné pro virtualizaci, se vyznačují těmito rysy:

- vysoká intenzita práce s informacemi a komunikace,
- distribuované zdroje sdílené několika podnikovými funkcemi,
- základ v kompetencích (kompetence mohou, ale nemusí být ve vlastnictví podniku),
- zvládnání změn,
- složitost – složení ze subprocesů, které mohou být realizovány simultánně.

Následující kroky jsou jen stručným popisem obecného postupu, za každým z nich se skrývá ohromné úsilí, vklad mnoha znalostí, přístup k informacím, dialogů, vyjednávání a rozhodování:

1. Jasně pochopení situace; ti, kteří se zabývají projektováním pracovních procesů, by měli pracovní proces velmi dobře poznat, chápat jej v širším kontextu virtuálního prostředí i ve vztahu k podnikovým cílům, tzn. dobře znát roli daného procesu v rámci těchto složitějších systémů.
2. Chápání a popis procesu v ideální podobě z různých perspektiv; většina procesů v sobě zahrnuje řadu propletených, nelineárních procesů a problémů včetně subprocesů, komunikačních drah, činností, vztahů uvnitř týmů, potřeb učení. Je vhodné chápat proces jako systém, který transformuje vstupy na výstupy.
3. Konkurence myšlenkového (konceptuálního) modelu v ideální podobě virtuálního procesu; znázornění toku informací, přístupů k nim a jejich transformací.
4. Srovnání ideálního konceptuálního modelu se systémy v současné situaci (pro srovnávací analýzu může být účelné zpracovat druhý konceptuální model vystihující současný stav). Výsledky srovnávací analýzy slouží jako základ pro strukturovanou diskusi o adekvátnosti a přesnosti konceptuálních modelů.
5. Identifikace rozdílů mezi modely obou stavů.
6. Rozhodnutí o tom, jestli je možné virtualizovat proces v současném stavu nebo je nutné navrhnout nový proces.

Virtuální týmy

Tým, týmová práce jsou termíny, které jsou vysoce frekventované jak v současném podnikatelském světě, tak v ostatních oblastech lidské činnosti (sport, móda...). Týmy se staly normou, ne výjimkou z pravidla. Mezi tradičními a virtuálními týmy však existují zjevné

rozdíly, z nichž nejpatrnější je fyzické uspořádání. Virtuální týmy mohou a velmi často pracují v geograficky roztržité formě. Neexistují uniformy nebo kanceláře, které by vymezovaly tým. Členové týmu mohou pocházet z různých organizací. Jediné, co mají společného, je účel – a ten se stává emblémem týmu, jeho jedním prvkem. Virtuální týmy jsou projektově orientované, velmi často s krátkým horizontem trvání (6 měsíců až jeden rok), ale mohou existovat i v permanentní podobě. Přednosti virtuálních týmů spočívají především ve:

- schopnosti efektivně nakládat s časovými omezeními, distribuovanými zdroji, rostoucí závislostí na znalostech, jsou velmi flexibilní a adaptabilní a ve vysoké míře využívají informace, které jsou v elektronické podobě,
- možnosti získat pro projekt potřebné kompetence (jejich nositele) bez ohledu na to, jestli pracují v dané organizaci nebo ne,
- využití elektronické infrastruktury, která týmu umožňuje
 - paralelní práci místo sériové,
 - trvalý přístup k nejnovějším informacím a znalostem,
 - participaci z domácího prostředí,
 - rychlé zasvěcení nových členů týmu díky on-line přístupu do projektu,
 - umocňuje učení vlastního týmu i ostatních týmů, které mohou vstupovat do práce týmu v reálním čase.

Tradiční týmy

Členové týmu pocházejí ze stejné organizace

Členové týmu jsou standardně vyškoleni

Role a očekávání korespondují s názvem pracovního místa

Důvěra mezi členy týmu je přáním

Pracovní proces je jasně definovaný

Autorita vyplývá z pozice

Přesvědčování z pozice síly

Prosazování vlastních stanovisek

Stabilní pracovní prostředí

Minimální formální komunikace

Členové týmu pracují společně (místně i časově)

Hierarchické uspořádání

Virtuální týmy

Členové týmu pocházejí z různých organizací a podniků

Členové týmu vybráni na základě specifických kompetencí

Role se mění podle situace

Důvěra mezi členy týmu je nutným předpokladem

Pracovní proces je pružný a přizpůsobivý

Autorita vyplývá ze znalostí

Přesvědčování vlivem

Vyjednávání, hledání konsensu

Pracovní prostředí se trvale mění

Nepřetržitá strukturovaná komunikace

Členové týmu pracují sice společně, ale fyzicky odděleně

Hierarchické i síťové uspořádání

Z relativně dobře známých a široce dostupných návodů na vytváření efektivních týmů jsou pro vytváření virtuálních týmů důležité zvláště následující kroky:

- zhodnocení potřeby speciálních kompetencí a dovedností pro úspěšnou realizaci zadaného

úkolů,

- identifikace a analýza bariér při vytváření týmu,
- delegování pravomocí,
- posilování vstřícných postojů ke změně,
- zhodnocení současných zvyků v týmové práci,
- analýza rozhodovacích procesů,
- étos týmu, systém hodnocení a odměňování,
- vymezení pravomoci a odpovědnosti týmu.

Virtuální komunikace

Virtuální komunikace je definována jako soubor protokolů interpersonální komunikace a technologií podporujících práci a učení ve virtuálním týmu. Technologie jsou především elektronické (e-mail, video-konference, atd.) a protokoly navržené tak, aby využily potenciál těchto technologií pro daný úkol.

Virtuální komunikace má následující charakteristiky:

- Vytváří důvěru mezi členy týmu zvláště v případech, kdy jsou týmy sestaveny napříč různými organizacemi nebo dokonce kulturami.
- Zabezpečuje, že každý, kdo přispívá k činnosti týmu, je plně informován o tom, co se v práci týmu aktuálně odehrává.
- Poskytuje managementu přístup v reálném čase k informacím o vývoji projektu.
- Umožňuje a podporuje učení.
- Umožňuje kontakt mezi členy týmu bez ohledu na čas a místo (tím se šetří čas, snižuje stres a zvyšuje kvalita spolupráce).
- Podporuje elektronickou syntézu konečného produktu z jednotlivých komponent (složení výrobků z částí, dokumentů z kapitol, řešení z informací).
- Umožňuje globální přístup ke znalostem a informacím.
- Podporuje simultánní práci.
- Zvyšuje pravděpodobnost pozitivní kvalifikované návratnosti investic vložených do technologií.
- Poskytuje instrumenty k odhalování změn v týmu, organizaci i prostředí.

Virtuální komunikaci často brání technické bariéry typu:

- využívání různých komunikačních systémů, které jsou navzájem nekompatibilní,
- nedostatečná technická podpora,
- omezený přístup ke komunikačním prostředkům.

Projektování virtuální komunikace by mělo směřovat k realizaci následujících cílů:

- vytvoření spojení mezi všemi účastníky bez jakýchkoli bariér,
- povzbuzování komunikace mezi lidmi,
- vytvoření širokého spektra komunikačních prostředků a možností (tak, aby si různí lidé našli způsob, který jim vyhovuje),
- pro rutinní postupy vytvořit šablony, které budou přístupné on-line (sníží se tak míra nahodilosti v komunikaci),
- zajistit facilitaci (podporu) komunikace jak po technické, tak po procesní stránce,
- vytvoření protokolů o využívání všech komunikačních prostředků, určit podmínky jejich použití,
- podporovat strukturovanou i nestrukturovanou sociální komunikaci a stanovit étos této komunikace.

Projektování procesu virtuální komunikace by mělo vyústit ve zpracování plánu, který týmu umožní zavést a udržet žádoucí kvalitu a úroveň komunikace nutné pro úspěšnou realizaci práce týmu. Podobně jako v jiných projekčních pracích jde i v tomto případě o kolektivní úsilí, které by mělo směřovat k vyladění procesů, které budou podporovat realizaci cíle, k ošetření všech důležitých aspektů jako jsou názory a postoje lidí, příležitost k učení, technická podpora atd.

Virtuální učení

Stále větší množství současných manažerů souhlasí s tím, že na horní příčku jejich priorit se dostal přechod k učící se organizaci. Vysvětlení je poměrně jednoduché a spočívá v následujících faktorech:

- Paradigmata zastarávají ve stále rychlejším tempu (viz např. maticová organizace, řízení podle cílů, TQM).
- Decentralizace rozhodování vyžaduje stále více znalostí od lidí na všech úrovních řízení.
- Organizace čelí stále rostoucí míře složitosti všech podnikových procesů.
- Nové informace vznikají v bezprecedentním tempu, díky informačním sítím jsou dostupné každému, kdo je chce získat. Neschopnost získávat informace může organizaci odsoudit k zániku.
- Kontinuální učení se stává podmínkou konkurenceschopnosti.
- Neexistují žádné indikátory, že by výše uvedené trendy měly jen dočasný charakter.

Definice pojmu „učící se organizace“ se pohybují v široké škále vymezení: od organizací, které mají vypracované formální postupy zvyšování kvalifikace odpočítané od počtu hodin na pracovníka a rok strávených vzdělávací činností, přes vyhledávání schopností inovovat a předvídat trvale se měnící požadavky na znalosti až po třeba vnímání učení jako prostředníka k transformaci jednotlivců i organizací. V podstatě jsou všechny správné: jakýkoli model, který podniku umožňuje prosperovat a dosáhnout cílů v současnosti i budoucnosti, je vhodný. A budoucnost bude mít stále více virtuální charakter.

Virtuální učení pak je záměrný, kolaborativní, trvalý proces učení, v jehož průběhu jednotlivci, týmy a organizace získávají a rozvíjejí znalosti, dovednosti, názory a zkušenosti.

Projektování procesu virtuálního učení se opírá o následující čtyři kroky:

1. Identifikace požadovaných kompetencí.
2. Zpracování přehledu stávajících kompetencí.
3. Analýza nedostatků (mezer).
4. Návrh systematického postupu rozvoje potřebných kompetencí s cílem odstranit nedostatky a zajistit efektivní průběh virtuální práce.

ZÁVĚR

Můžeme konstatovat, že současné organizační a řídicí struktury jsou charakterizovány:

- snahou o jednoduchost,
- souladem mezi organizační, ekonomickou a řídicí strukturou,
- přechodem od zdrojového k cílovému přístupu,
- posilováním ekonomické samostatnosti organizačních jednotek,
- zvyšováním integrační úlohy ekonomické struktury,
- posilováním profesionality v řízení,
- změnou stylu řízení charakterizovanou vzájemnou úctou, nadšením pro práci, hrdostí na podnik, pocitem spoluvlastnictví,
- využíváním procesních přístupů v tvorbě virtuálních pracovních procesů, pracovních týmů, komunikace a učení se.

POUŽITÁ LITERATURA

1. Band A.W.: *Touchstones (Ten New Ideas Revolutionizing Business)*, John Wiley and Sons, New York, USA, 1994
2. Czerniawska, F., Potter, G.: *Business in a Virtual World*, MacMillan Press Ltd., 1998
3. Greiner R., Metes G.: *Going Virtual* Prentice Hall, New Jersey, USA, 1995
4. Hale, R., Whitlam, P.: *Towards the Virtual Organization*, McGraw-Hill, 1997
5. Heene, A., Sanchez, R.: *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, 1997
6. Hron, J. a kol.: *Principy a mechanismy virtuálních organizací*, PEF ČZU Praha, 1996
7. Hron, J.: *Projektování organizačních systémů podnikatelských subjektů*, Zemědělská

- ekonomika, 6/1992
8. Checkland, P.: *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons, New York, USA, 1981
 9. Martin, J.: *Cybercorp*, American Management Association, 1996
 10. Thomas, H., O'Neal, D., Kelly, J.: *Strategic Renaissance and Business Transformation*, John Wiley & Sons, 1995
 11. Van der Woude-Lewis J.: *E.C. Competition (Law Handbook)*, Sweet and Maxwell, 1994
 12. Vodáček L., Vodáčková O.: *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*, MANAGEMENT PRESS, Praha 1994