

## VIRTUÁLNÍ SYSTÉMOVĚ - HETEROGENNÍ MODEL ORGANIZACE

Josef Palán

Ing. Josef Palán, CSc, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita,

165 21 Praha 6 - Suchdol

TEL.: 02 338 22 55, FAX: 02 338 22 58, E-MAIL: palan@pef.vsz.cz

### Anotace:

Vědecký výzkum, pedagogická a poradenská praxe vychází vždy z určitého reálného, redukováného a relativně izolovaného systémového modelu organizace. Prezentovaný virtuálně-heterogenní model organizace zpracovaný na druhé rozlišovací úrovni zkoumání zohledňuje systémově-procesní hledisko fungování organizace. Umožňuje hlubší vhled do vlastního procesu fungování a změny organizace, včetně jeho systémových souvislostí. Integruje nejdůležitější světové trendy filosofie řízení v rámci otevřeného systémově-procesního konceptu. Heterogenní charakter modelu podporuje tvůrčí řešení organizačních problémů.

### Summary:

The author's virtual system-heterogeneous model of the organization which is formulated on the second level of differentiation investigates the system - process view of the organizational functioning. It can be useful tool of the scientific research, pedagogical and consultative practice. The model presents thorough insight into the processes of organizational functioning and organizational change , inclusive of system's context. It integrates the main trends of the philosophy of control inside of the open system-process concept. The heterogeneous character of the model supports the inventive solutions of the organizational problems. The article presents a single contribution to the formulation of the theory of organizational adaptability.

### Klíčová slova:

Systémový model, hlavní organizační subsystémy, organizační procesy, filosofie řízení, virtualita, heterogenita, teorie organizační adaptace.

### Key words:

System model, main organizational subsystems, organizational processes, philosophy of control, virtuality, heterogeneity, theory of organizational adaptability.

## Úvod

Moderní organizace v institucionálním pojetí představuje složitý sociálně -technický systém síťově propojený s vnějším okolím. Turbulentní charakter vnějšího prostředí , kde jedinou jistotou je globalizace charakteristických faktorů vede ve svém důsledku k požadavku permanentní změny organizací. Cílem prezentovaného grafického modelu viz. schéma 1 je dokumentovat systémové pojetí organizace jako specifické entity charakterizované vzájemnou závislostí a interakcí jednotlivých subsystémů , včetně její integrace s relevantním vnějším prostředím.

## Architektura modelu

Východiskem naší modelové konstrukce je **poslání** organizace, které by současně mělo být i **vizí** i.e. jasnou, srozumitelnou a reálnou představou o směřování činnosti organizace. Poslání musí být explicitně vyjádřeno, široce komunikováno a hlavně akceptováno každým členem organizace.

S efektivním naplňováním poslání velmi úzce souvisí **subsystém organizační kultury**, který prolíná veškerými procesy a subsystémy organizace.“ Podstatnými složkami organizační kultury jsou představy, hodnoty a normy, pravidla a standardy i vzorce chování. Prostředky (symboly), jimiž je podniková kultura formována a v nichž se zároveň projevuje , zahrnují architekturu,vybavení pracoviště , materiální odměny, vyznamenání ,organogramy, schémata, logo, projevy úcty, status-symboly, rituály, obřady, ceremoniály, historky a mýty “ ( Horalíková, 1994 ). *Důkladná znalost organizační kultury je základním předpokladem úspěšné implementace organizačních změn. Promyšlené řízení organizační kultury může být významným dynamizujícím faktorem efektivního fungování organizace.* Důraz na kvalitu ve všech činnostech organizace, neustálé učení se , zvyšování rychlosti , inovativnost a podnikavost, včetně orientace na zákazníka a posilování participace zaměstnanců v rámci celého řídicího procesu jsou základními znaky moderní organizační kultury.

Na subsystémy poslání a organizační kultura, které tvoří jádro našeho modelu úzce navazuje **subsystém strategického řízení**. “ Strategická analýza, formulace a výběr strategie a implementace strategie jsou hlavními fázemi mechanismu strategického řízení. Analýza vnějšího prostředí, zpracování konkurenčního modelu a využití metod strategické analýzy vnitřního prostředí podnikatelského subjektu jsou východiska pro zpracování určitého typu strategie jako podmínky úspěšného fungování podniku“ ( Hron, 1994). *Strategické řízení*

navazuje na poslání organizace a je prioritní činností a povinností jejího vrcholového managementu. To ovšem nevylučuje zapojení a aktivní účast ostatních členů organizace do procesu strategického řízení.

Dalšími navazujícími subsystémy uvedenými v našem virtuálním systémově-heterogenním modelu organizace jsou subsystémy: **procesy, technologie, virtuální struktura, lidské zdroje, management, finance-ekonomika.**

Subsystém **procesy** nahrazuje subsystém úkoly uvedený v původním autorově modelu ( Palán, 1992). “ *Většina podnikatelů či manažerů není orientována “procesně“, jsou zaměřeni na dílčí úkoly, na jednotlivé profese, na lidi, na struktury, ale nikoli na procesy . Definujeme podnikový proces jako soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu* “ ( Hammer - Champy, 1995). Tento nový pohled na fungování organizace umožňuje radikálně přehodnotit stávající organizační procesy , oprostít se od tradičního funkcionálního zaujetí , rozejít se s předpoklady specializace, sekvenčnosti a načasování. Tato nová procesní orientace na organizační systém jako celek umožňuje efektivní využití moderních technologií v bezprostřední vazbě ke stanoveným cílům.

**Technologický subsystém** je v našem modelu tvořen náradím, stroji, zařízeními, procedurami, metodami a technologickými znalostmi. Charakterizuje technologickou úroveň , i.e. know-how vlastní organizace. Technologické procesy zahrnují takové funkcionální oblasti jako jsou : výzkum a vývoj, technická příprava, výroba etc. . *Mimořádnou integrující roli přisuzujeme tvůrčímu využití **informačních technologií**, které umožňují vytvořit zcela nové modely podnikových procesů.* Subsystém technologie úzce navazuje na subsystém strategického řízení a je vzájemně provázán se subsystémem procesy a virtuální struktura.

**Subsystém integrovaná virtuální organizační struktura** představuje nový koncept v pojetí organizační struktury. *Jde o takovou organizační strukturu , jejíž architektura se pružně mění podle požadavků podnikových procesů, činností a z nich vyplývajících úkolů.* Jde vlastně o posun k organické formě organizace versus mechanistická forma . Pojem virtuální znamená vlastně “ daný podle možnosti “ . Skutečná forma virtuální struktury bude záviset na konkrétních podmínkách - na výzvě situace. Výše zdůrazněná orientace na procesy vede ve svých důsledcích k virtuální organizační struktuře, která je více horizontální

než vertikální. “ Tradiční funkční organizace s oddělenými oblastmi výzkumu a vývoje, marketingu, výroby atd., postupně zanikne “ ( Hrabětová, 1995).

**Subsystém lidské zdroje** je tvořen zaměstnanci organizace. Lidské zdroje lze posuzovat z hlediska schopností a dovedností pracovníků a aktuální personální politiky. etc.. Analyzovat lze i sociální zabezpečení zaměstnanců. Proklamovaná orientace na procesy a s ní spojená virtuální organizační struktura , zvýšená pozornost moderním technologiím vytváří zcela nové požadavky na zaměstnance organizace. *Rozhodování není oddělováno od reálné práce a stává se její součástí. Důraz je tedy kladen na sebeřízení a sebekontrolu zaměstnanců v souladu s filosofií MBO ( management by objectives ) a TQM ( total quality management ). Řídící styl manažerů se zásadně mění, upřednostňuje se týmový řídicí styl, manažer se stává spíše rádcem-koučem. Procesní týmy vykonávají celistvou práci - proces a vlastně nahrazují starou útvárovou strukturu. Členové procesního týmu sdílejí společnou odpovědnost za splnění celého procesu. Z toho vyplývá zaměření na výkonová kritéria a změny v odměňování. Mění se kritéria postupu - od výkonnosti k schopnostem. Permanentní vzdělávání se stává samozřejmostí. Manažeři se mění ve skutečné vůdčí osobnosti.*

Cílové chování organizace lze také chápat jako produkt mocenské hry managementu organizace - **subsystém management**. Adekvátní výskyt a kvalita jednotlivých druhů managementu je jednoznačně kritickým faktorem adaptability každé organizace. Orientační informaci o kvalitě managementu může poskytnout analýza zdrojů sociální moci. *Nezastupitelná role vrcholového managementu při projektování a realizaci transformačních změn je nesporná.* Management organizace je odpovědný za dynamiku a kvalitu motivačních, inovačních a organizačních procesů. Řídící filosofie musí být zaměřena na požadavky zákazníka, kvalitu, přidanou hodnotu, konkurenci v čase, respektování zájmů různých skupin v organizaci a podnikavost.

Integrovaná role **subsystému finance-ekonomika** je zřejmá. “ Nejrozšířenějším způsobem evaluace dosahovaných výsledků je finanční analýza. Nejčastějším postupem je analýza finančních ukazatelů etc. “ ( Hron - Tichá , 1995 ). Jako inspirativní a prognosticky orientovaný se jeví controlling.

Prolínání funkcionálního a procesního pohledu je pro náš model organizačního systému charakteristické. *Vlastní koncept zpětné vazby je realizován subsystémem vnějšího interface, který zprostředkovává vazbu mezi ostatními subsystémy organizace a vnějším prostředím.* S funkcionálního hlediska si lze pod tímto subsystémem představit útvary -

public relations, marketing, logistika etc..V rámci subsystému vnějšího interface je zajišťováno : vyhledávání a sběr dat , získávání zdrojů, alokace výstupů nebo výměna výstupů za zdroje, ovlivňování vnějšího prostředí ( e.g. reklama, vztahy k veřejnosti, lobbyismus, omezování znečišťování životního prostředí ) a reakce na ostatní externí požadavky ( e.g. vládní podpora, deregulace, spotřebitelský bojkot etc. ).

Všechny výše uvedené subsystémy vytváří specifické **vnitřní prostředí organizačního systému**. Organizace v našem pojetí představují relativně izolované systémy i.e. systémy do jisté míry otevřené vlivům vnějšího prostředí.

**Model vnějšího prostředí organizace** pracuje se dvěma vrstvami faktorů ovlivňujícími vnitřní prostředí organizace . V první vrstvě jde o faktory přímo spojené s klíčovými organizačními procesy. Mezi tyto faktory řadíme **zákazníky, dodavatele, konkurenty, trh práce a vládní agentury**. Subsystém vnějšího interface integruje tyto faktory do ostatních organizačních subsystémů. Inspirativní v tomto ohledu i pro oblast Agrobiznisu mohou být některé programy moderního průmyslového inženýrství.

V druhé vrstvě jde o faktory tzv. “ **mega - prostředí** “ ( Bartol - Martin, 1991 ), i.e. faktory, které vyjadřují podmínky a trendy globálního prostředí ve kterém podnik operuje. Patří sem faktory - **sociálně-kulturní, politické a legislativní, ekonomické, technologické, ekologické, etické a mezinárodní**. *Často opomíjené faktory ekologické a etické mají pro sféru Agrobiznisu mimořádný význam a dokreslují její specifčnost.*

### Závěr

Autorův virtuální systémově - heterogenní model organizačního systému zpracovaný na druhé rozlišovací úrovni zkoumání zohledňuje systémově-procesní hledisko fungování organizace. Může být užitečným metodickým nástrojem vědeckého výzkumu, pedagogické a poradenské praxe. Umožňuje hlubší vhled do vlastního procesu fungování a změny organizace včetně jeho systémových souvislostí. Integruje významné světové trendy filosofie řízení v rámci otevřeného systémově-procesního konceptu. Heterogenní charakter modelu podporuje tvůrčí řešení organizačních problémů. Představuje dílčí příspěvek autora k formulaci teorie organizační adaptace.

### Literatura:

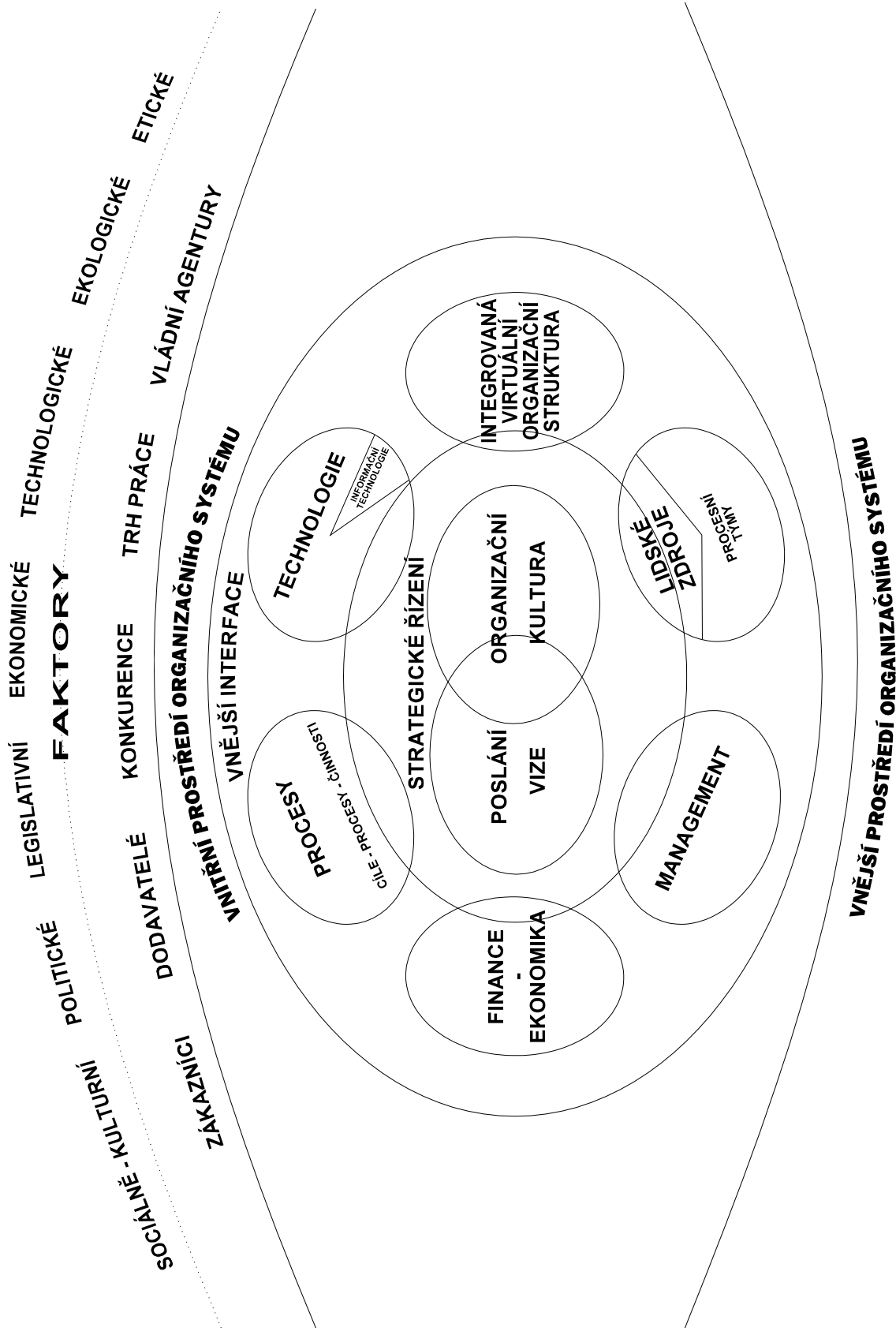
- Bartol, K. M. - Martin, D. C.: Management. McGraw-Hill, Inc., London 1991.  
Hammer, M. - Champy, J.: Reengineering. Management press, Praha 1995.  
Horalíková, M.: Podniková kultura a pracovní hodnoty. In: Sborník prací - agrární perspektivy III . VŠZ, Praha 1994.

Hrabětová, E.: Podniky 21. století. Moderní řízení, 1995, č. 9, s. 11.

Hron, J.: Chování podnikatelských subjektů v tržním prostředí. In: Sborník prací - agrární perspektivy III. VŠZ, Praha 1994.

Hron, J. - Tichá, I.: Strategické řízení. Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, 1995.

Palán, J.: Integrovaný program plánované změny organizace. Kandidátská disertační práce. Provozně ekonomická fakulta VŠZ Praha, 1992.



SCHEMA 1 VIRTUÁLNÍ SYSTÉMOVĚ - HETEROGENNÍ MODEL ORGANIZACE

