

# PROUDY, METODY A MYŠLENÍ V SOUČASNÉM MANAGEMENTU – analýza a přínosy pro zvýšení účinnosti řízení

TRENDS, METHODS AND THINKING  
IN CONTEMPORARY MANAGEMENT  
– ANALYSIS AND BENEFITS FOR IMPROVING  
THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT

Endre TÓTH

## ABSTRACT:

There are currently numerous management methods and their number is still growing. With this tendency the problem of monitoring, perception and adoption grows as well. Identifying and supporting contemporary search is therefore current both in theoretical and practical spheres. This paper focuses on identification of trends in management that can be (on the current level of knowledge) regarded as the most modern and perspective. Such trends are process management, direction of bionic and holistic thinking, finding performance excellence and prominence, computerization and technology management. Individual movements are characterized by the most prominent representative methods, especially in terms of their functional utility for managers. The interpretation also provides a conceptual evaluation of advantages and disadvantages of the most important methods and their perspective is outlined in the current crisis and turbulent conditions of globalized economy.

## KEY WORDS:

management trends, process management, duality management, bionics, holistic thinking, search of excellence, model of excellence, computerization of management, information system

## Úvod do problematiky

Uplynulých třicet let se znalostní fond managementu významně obohatil. Jednak samotným vědeckým zráním této disciplíny, ale také o výsledky aplikovaného výzkumu, poznatky z empirických průzkumů a o praktické zkušenosti. Je to vítaný trend, neboť krizové jevy posledních let přisoudily otázkám řízení velkou důležitost. Předně proto, že krizové jevy a stavy jsou svým způsobem výsledkem nekvalitního řízení chápané v nejširším smyslu (politickém, ekonomickém, právním, sociální apod.). Ale také proto, že nastartování kýžené konjunktury je



doc. Ing. Endre Tóth, DrSc.  
Vysoká škola finanční a správní  
Estonská 500  
100 00 Praha 10  
Česká republika  
likvid.toth@volny.cz

Autor je členem Katedry managementu Vysoké školy finanční a správní. Specializuje se na problematiku moderního managementu, řízení rizik a krizové řízení. Publikuje v časopisech *Moderní řízení*, *Interní auditor*, *Veřejná správa* a dalších. Je autorem studijních textů v oblasti řízení krizí a rizik. Je také činný v přípravě poradců a krizových manažerů. V praxi působil jako statutární manažer, krizový manažer, insolvenční správce, likvidátor a na jiných manažerských pozicích. Je školitelem doktorandů a oponentem výzkumných úkolů, projektů MBA a disertačních prací.

podmíněno efektivním řízením. Manažerskou praxi i teorii ale neobyčejně ovlivnil i vehementní vstup počítačů a s nimi spojených informačních a komunikačních technologií do hospodářského života. Tyto technologie významně ovlivní teorii a praxi managementu i do budoucna.

Soudobý znalostní a metodologický fond managementu, ale i manažerský poradenský trh je dnes saturován různorodými metodami a metodikami, postupy, manuály, moduly, iniciativami, koncepcemi, modely, systémy a podobnými výtvy. K tomu dlužno poznamenat, že bohatost a odlišnost přístupů k řízení byly příznačné pro celou historii této vědy. Od počátku XX. století nové školy a přístupy vznikaly nepřetržitě, byly překonávány novými či staronovými. Dnešní rodina manažerských metod ale překonala co do počtu, pestrosti, funkčnosti i názvosloví dosavadní rekordy. Nové metody se dále rodí, diversifikují, odlišně pojmenovávají, mnohé z nich se i překrývají, a sílí mezi nimi i konkurenční vztahy. Nadneseně lze proto hovořit o „džungli metod“<sup>1</sup>. Existuje i rozbujelý trh s těmito metodami s převísem nabídky nad poptávkou a zpravidla nadsazenými přísliby. Pro tvůrce a prodejce těchto metod se nejedná o špatný byznys, i když si někdy pletou „moderní“ s „módním“.

Mezi nejfrekventovanější a dostupné metody řízení lze v současné době minimálně řadit<sup>2</sup>: Process Management (PM), Balanced Scorecard (BSC), Total Quality Management (TQM), Modely excellence organizace (EFQM), Corporate Performance Management (CPM), Enterprise Risk Management (ERM), Management Systems International (MSI), Value based management (VBM), Change management (CHM), Incident Management (ICM), Intelligent Manufacturing System (IMIS), Enterprise Information management (EIM), Time management (TM), Intellectual capital management (ICM), Business excellence models (BEM), Customer Relationship Management (CRM), Business Intelligence (BI) a další. Uvedený výčet není vyčerpávající ani hodnotící, to nebylo cílem ani možností této statě.

Situace uživatelů metod, jednotlivých manažerů, firem i organizací dnes není záviděníhodná. Jejich rozhodování o výběru vhodné metody (ať cestou nákupu, nebo vlastním vývojem) je nelehké a má silně interdisciplinární charakter. Potenciální metody se musí vzájemně porovnat, posoudit jejich funkčnost, složitost, implementace a nákladovost. Rozhodnutí pak nese sebou i rizika s dosahem na kvalitu fungování pořízeného systému a v mnoha směrech i na prosperitu celé firmy. Výběr metod je svým způsobem vícekritériální rozhodování „sui generis“ s možnými pozitivními i negativními důsledky. Jedná se v podstatě o strategické rozhodnutí, neboť se jím řeší nasměrování velmi významného inovačního proudu firmy.

Početnou a neustále se obohacující rodinu různorodých manažerských metod by bylo obtížné detailně roztrždit a přínosy takového třídění by byly sporné. Problémy by vyvolala již třídící hlediska a obsahové a metodologické aspekty by členění dále zkomplikovaly. Co je ale možné a potřebné je vytipování hlavních směrů a tendencí současného managementu, a jejich koncepční zhodnocení. Tento příspěvek usiluje o vytipování nosných proudů a charakteristik nejvýznamnějších metod soudobého managementu, a to ze systémového nadhledu, manažerské užitečnosti a ontologických souvislostí. Autorovo pojetí nevyklučuje jiný názorový pohled na problematiku. Pozornost je dále věnována těmto proudům současného managementu:

- a. procesní směry v řízení,
- b. bionický a holistický směr,
- c. směr hledání výkonnosti, dokonalosti a výtečnosti,
- d. směry computerizace a technologizace řízení.

## Procesní směry v řízení

Procesní pohled na řízení v celé historii vědy o řízení patří mezi nejvýznamnější. V uplynulých dvou dekáдах jeho význam obzvláště vzrostl a patří mezi určující trendy. V teorii i praxi zakotvil pod názvem Process Management (PM), česky jako procesní, či procesové řízení. Jeho nejmladší forma je popisována jako Business Proces Management (BPM).

1 TÓTH, E.: Rub a líc moderních metod. In: Moderní řízení, 8/2011.

2 Manažerská praxe i věda dnes již pracuje s anglickými názvy, a s ohledem na obtížnost a nejednoznačnost českých ekvivalentů budou používány i vžitá anglická termíny.

Procesní pohled má dlouhou historii a projevil se ve více školách managementu. Interpretační diference pramení především z akcentování odlišných stránek a různých pohledů na charakter a projev řídicího působení. Společným jmenovatelem všech pohledů je výklad řízení jako účelného kontinuálního působení při usměrňování lidí a jejich činností. Procesní přístup zažívá svoji renesanci i v řadě jiných oborů, např. v psychologii, sociologii, medicíně, politologii, biologii, kybernetice apod. a přisuzuje se mu vysoký status.

Ve vědě o řízení lze kořeny procesního přístupu nalézt již u Fayola, který jej popsal již v roce 1926 v proslulé koncepci „správního řízení“<sup>3</sup>. Za prvopočátek procesů pokládal pět funkcí firmy: funkce technické (těžení, vyrábění, přeměňování), funkce obchodní (nakupování, prodávání, směňování), funkce finanční (opatřování a spravování kapitálu), funkce ochranné (ochrana statků a osob) a funkce řídicí (v původním překladu správní). Řídicí funkci pak vysvětlil jako sousledný proces fází: plánování, organizování, operativní řízení, koordinování a kontrolování, čímž de facto popsal proces řízení. Tato sekvence je logicky uzavřena a tvoří cyklus řízení, který se znovu opakuje. Od Fayolových dob prezentovala procesní pohled na řízení řada autorů<sup>4</sup>, byl v různých obměnách. V třicátých letech minulého století popisuje svoje pojetí Gulick<sup>5</sup> funkcemi: plánování (Planning), organizování (Organizing), personální činnosti (Staffing), vedení (Directing), koordinování (Coordinating), informování (Reporting) a rozpočtování (Budgeting). Drucker<sup>6</sup>, guru moderního managementu, stanovil následující sled funkcí: stanovení cílů, organizování práce, motivace a komunikace, měření a hodnocení, a kvalifikační rozvoj pracovníků. Populární systém POSDCORB<sup>4</sup> přinesl řadu dalších uznávaných a inspirativních procesních konceptů. Konstruktivní procesní představy vznikly již před časem i u domácích autorů. Formalisticky orientovaný autor Schenk<sup>7</sup> např. již v roce 1967 definoval řízení funkcemi: plánování - realizace - kontrola - evidence (jako průřezová funkce).

U procesních konceptů je pozornost soustředěna na strukturní rozpoznání kontinua řídicího procesu. Zavedené strukturní prvky jsou pojmenovány odlišně, nejčastěji výrazy: etapa, krok, fáze, modul, akt, aktivita, činnost, úkon apod. Tyto prvky tvoří zpravidla propojený a uzavřený celek. Mají vždy zřetelný počátek, průběh a konec a vyjadřují v podstatě úkony, kterými se řídicí působení vykonává. Tyto modely procesů jsou v podstatě jednorozměrnými interpretacemi, které vypovídají především o logice a kauzalitě sledu prvků procesu. Při podrobnějším pohledu lze zjistit, že procesy řízení obsahují i cykly, smyčky, řetězce, sítě a jiné pletence. Nezřídka však postrádají i takové substanční složky řízení, jako je rozhodování, motivování, stimulování apod. Tyto koncepce jsou zatíženy také sémantickými a syntaktickými neurčitostmi a rozpory. Problémy se odvíjejí již od nepevné obsahové fixace samotných ústředních pojmů a hojného výskytu polysémií. Např. se to týká substančních kategorií jako je „řízení“, „regulování“, „ovládání“, „organizování“, „vedení“ a další. Sémantické neurčitosti pak pokračují k derivátům procesů. Tento interpretační směr procesu řízení předkládá historicky vzniklou zjednodušenou modelovou představu procesu řízení s edukativním nábojem. Tyto koncepce jsou založeny vesměs na premise „lineárního chování“ účastníků procesů. V reálu však chování ani řídicích ani řízených lineární není jak patrné z dalšího.

Čím se proces řízení zkoumá na vyšší rozlišovací úrovni, tím se podrobněji odhaluje jeho složitá strukturovanost. Lze rozpoznat, že řídicí působení má větvenou funkcionalitu, s vícenásobnou strukturou, četnými intuitivními i explikativními postupy a interakcemi, a vnitřními mechanismy. Od sedmdesátých let minulého století vznikají věrnější interpretace než původní jednorozměrné představy. Dochází především k vnitřní polarizaci složek procesu. Dvojjstrukturní představu procesu řízení prezentuje Simon<sup>8</sup> již v roce 1975. Proces řízení v jedné linii definuje jako sled: plánování, organizování, operativní řízení a stimulace. V druhé linii pak hovoří o vnitřním výkonu procesů, zejména s akcentem na postupy rozhodování: zjištění problému (intelligence), definici možných řešení (design), výběr nejlepší alternativy (choice), realizace rozhodnutí (implementation) a kontrola dosažených výsledků (control). Jiná podoba dvojjstrukturního modelu<sup>9</sup> procesu řízení je znázorněna v tab.1. V něm je

3 FAYOL, H.: Zásady všeobecné a správy podniku, 1931, s. 18-30.

4 VODÁČEK L., DVORÁK, V.: Management v USA, 1989, s. 27-39.

5 GULICK, L., URVICK, L., F.: Papers in the Science of Administration, 1973, kap. 2.

6 DRUCKER, P. F.: The Practice of Management, 1954, s. 41-49.

7 SCHENK, Z.: Organizační modely, 1967, s. 41-49.

8 SIMON, H. A.: The new science of Management Decision, 1960 a 1975, kapitola 2.

9 TÓTH, E. a kolektiv: Manažerské minimum, 1989, s. 21.

proces řízení polarizován na druhy řízení: plánování, organizování, operativní řízení, vedení lidí, kontrolování. Druhý pól tvoří tzv. mechanismus řídicího působení (technologie řízení) složený z fází: rozhodování, ovlivňování a kontrola. Mechanizmy jsou vnořené do jednotlivých druhů řízení. Vlastní proces řízení pak tvoří průsečky dvou struktur a jsou reprezentované souslovnými deriváty: plánové rozhodování (PR), organizační rozhodování (OR), operativní rozhodování (OR) atd. Při dalším posilování vypovídací schopnosti lze procesům přiřadit další dimenze. Z hlediska předmětnosti (zodpovídá se otázka co se řídí), lze v případě řízení výroby dospět ke složeninám “plánové rozhodování o výrobě”, “organizační rozhodování o výrobě”, “operativní rozhodování o výrobě” apod. Za další dimenzi procesu se může pokládat např. subjektivní stránka procesu (zodpovídá se otázka kdo řídí), která řeší kdo je subjektem procesu. Zde pak vnikají veličiny typu: “ředitel rozhoduje o plánování výroby”, “hlavní inženýr rozhoduje o kontrolování výroby” apod. Přirozeně se takto odvozené procesní deriváty musí stylisticky upravit. Je zřejmé, že definice procesu řízení na vyšší rozlišovací úrovni má vyšší vypovídací schopnost a značně se přibližuje realitě.

DRUHY ŘÍDICÍHO PROCESU						
		PLÁNOVÁNÍ	ORGANIZOVÁNÍ	OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ	VEDENÍ LIDÍ	KONTROLOVÁNÍ
Mechanismus řídicího působení	Rozhodování	PR	OR	ŘR	LR	KR
	Ovlivňování <sup>10</sup>	PO	OO	ŘO	LO	KO
	Kontrolování	PK	OK	ŘK	LK	KK

Tabulka 1 Druhy řídicího procesu a mechanismu působení  
Zdroj: auto

Nástup počítačů kladl nové požadavky i na formalizaci. Do procesů řízení vstoupila algoritmizace jako podmínka jejich programování pro jejich počítačové zpracování. To si vyžádalo pevnou identifikaci procesů, jak z hlediska postupu, tak i transformace informací. Procesy tak byly specifikovány i výrazy: data, údaje, informace, vazby, vstupy, transformace, výstupy, postupové a rozhodovací kroky, cykly a smyčky, a vyvstala i potřeba terminace a metricky procesů. Souběžně s tím se obohacovalo i deskripční instrumentarium, např. se započalo s využíváním techniky flow chartů, infografiky, vizualizace a dalších způsobů. Souběžně s tím narůstala potřeba propojování samostatných dílčích úloh (agend) v integrovanější celky, a to jak uvnitř samotné technologie zpracování, tak i ve vazbách na uživatelské útvary a manažery. Rozšiřovalo se proto i interní a externí rozhraní procesních aplikací.

Procesní záběr se postupně dále rozšiřoval a zaměřil na složitější, především na ekonomické, obchodní a manažerské aktivity. Růst hardwarových kapacit a operační výkonnosti počítačů, ale také zdokonalování softwarových nástrojů daly vznik kvalitativně novým informačním a komunikačním technologiím. Procesní úprava se dotkla nezřídka i celého životního cyklu a architektury softwaru a byla upravena i standardy a normami.<sup>10</sup> Cesta procesní computerizace řízení se stala významným impulsem pro další modelové koncepty. Stěžejním proudem se stal směr popisovaný jako „Business Process Re-engineering (BPR). Za jeho otce se považuje Hammer, který v roce 1990 prezentoval svoji koncepci v Harvard Business Review a v roce 1993 vydal společně s Champym knihu „Provedení reengineeringu společnosti“<sup>11</sup>. Od té doby metoda získala nemalé popularity, dodnes se využívá a nezřídka se odkazuje na její myšlenky. Hammer prosazoval spíše drastickou změnu než přírůstkové zlepšování procesů jako je např. u metody Kaizen. Vycházel z představy, že firma je „tabula rasa“ a veškeré procesy je nutné určit nově, a procesní fungování firmy je nutné trvale přizpůsobovat měnícím se podmínkám, v nichž vládne zákazník. „Stejně tak rychle jako metodika BPR na scénu managementu vtrhla, tak ji také opustila“<sup>12</sup>. Kritici této metodě vyčítali, že:

- prosazovala různé uskutečnění potřebných změn,
- podcenila nutnost kolektivní součinnosti přeměn,
- přístup k procesům byl silně technokratický,
- přeměny přerůstají v honbu za snižováním nákladů.

10 Např. norma ISO/IEC 12207

11 HAMMER, M., CHAMPY, J.: Reengineering - radikální proměny firmy., 1996. 2. vydání.

12 KARLÖF, B., LÖVINGSTON, F., H.: Management od A do Z, 2006, s. 64-68.

Hamer své pozdější názory prezentoval v dalších dílech. Do procesního řízení souběžně silně vstoupila i problematika kvality a stala se jeho organickou součástí. První projevy péče o kvalitu měly podobu „dohledu nad kvalitou“ (tzv. kontrola důsledků) a na to navázala „kontrola kvality“ (tzv. kontrola příčiny). Další vývoj se uskutečnil prostřednictvím „zajištění kvality“ (modely QMS-Quality Management System) a „komplexní řízení kvality“ (modely TQM – Total Quality Management)<sup>13</sup>.

V procesním řízení je v poslední době dominující orientace na trh a zejména na zákazníky. Tato tendence je ztělesněna směrem zvaným řízení vztahů se zákazníky – Customer Relationship Management (CRM). Od deváté dekády XX. století představuje tato orientace nový příslib zdokonalení procesů, zejména obchodních. Skutečný její boom však přišel až s XXI. stoletím, kdy do systémů CRM vnesly novou kvalitu softwarové firmy. Po roce 2000 pojem CRM etabloval, že měnil i módní slogan: „Kdo nemá internet, neexistuje – přeměnil na „Kdo nemá CRM, neexistuje...“<sup>14</sup>. Hlavní ideou CRM je co nejlépe zharmonizovat vztahy mezi zákazníkem a dodavatelskou (producentickou) firmou. Řeší proto oboustranně nejvýhodnější způsoby získávání, rozvinutí, integrace a udržení co nejlepších vztahů se zákazníky. Souběžně s tím se řeší i otázky služeb pro kupující, podpora prodeje, cenotvorba, poprodejní aktivity, servis a reklama. Využívá se zpravidla databázové technologie propojené s marketingem, ale také s účetnictvím a s jinými informačními segmenty podniku. Pokročilejší jeho formy zasahují i do organizační architektury dle situace a podmínek každé firmy, ale vždy s orientací na tvorbu přidaných hodnot. Ideová koncepce CRM je patrná na sch. 1. Potřeby manažerů i zákazníků dnes směřují k integraci systému CRM s dalšími firemními systémy, především s účetnictvím, finančním řízením a logistikou. Rostou ale i integrační potřeby typu propojení reportingu s mapovými servery, což umožňuje prodejní situace zobrazit nikoliv tabulkami a grafy, ale časoprostorovým zobrazením na aktuálních mapách. Velmi schůdnou cestou takové integrace je propojení CRM s ERP firmy. Avantgardním směrem je mobilní CRM, který se již rozšiřuje také v ČR.

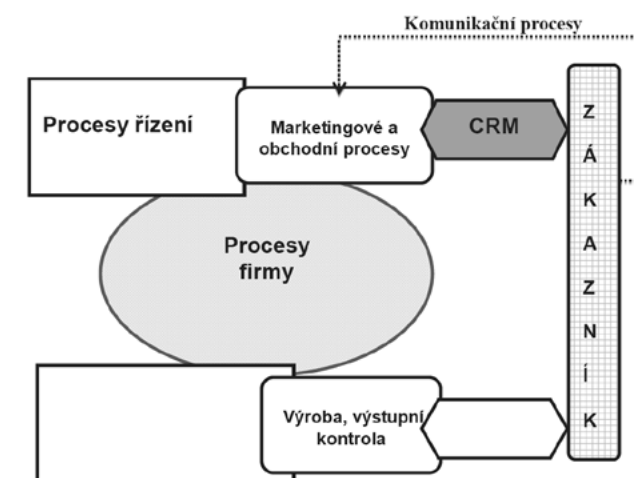


Schéma 1 Ideový model CRM  
Zdroj: autor

V procesu širokého a diversifikovaného prosazování se dnes „CRM se stal velmi nejasným termínem“<sup>15</sup>. S proudem procesního řízení jsou totiž spojeny i další metody, především Public Relations (PR) – utváření příznivého obrazu firmy, Sales Promotion (SP) – podpora a motivace prodeje, Data Mining (DM) – dolování dat, PS (Personal Selling – osobní prodej), Business Intelligence (BI), elektronická komerce a další. CRM je úzce spojován s marketingovými procesy. Hovoří se např. o marketingovém řízení v režimu CRM<sup>16</sup>. Směry procesního

13 HAVLÍČEK, K.: Management & controlling malé a střední firmy, 2001, s. 117-118.

14 JELÍNEK, R.: Co chceme od CRM? In: www.casopisovy-portal.cz, 2011.

15 KARLÖF, B., LÖVINGSTON, F., H.: Management od A do Z, 2006, s. 50.

16 HAVLÍČEK, K.: Management & controlling malé a střední firmy, 2001, s. 39-40.

řízení jsou bezesporu jedním z nejslibnějších inovací současného moderního managementu. Je nutné však zvažovat jejich výhody i slabiny. Za přínosy procesních přístupů lze pokládat:

- Nápomoc hlubšího poznávání mechanismů řídicího působení (pomáhá rozkrývat souvislosti, kauzalitu a celistvost procesního dění). Inicjuje procesy znovu promyslet, odhalovat jejich slabiny a racionalizovat je a sledovat jejich výkonnost.
- Umožňuje lepší zvládnutí narůstání procesních a informačních a komunikačních dějů ve firmě.
- Zavádí parametrizaci a jednotnou metrikou procesů, což umožňuje procesy lépe řídit, monitorovat, kontrolovat, měnit, selektovat a vyřazovat, odstraňovat a orientovat je na tvorbu hodnot.
- Přináší do procesů vysokou uspořádanost; procesy pak fungují jako „automaty - regulované stroje“ a tak uvolňují manažerům kapacitu věnovat se koncepčním aktivitám.
- Za nevýhody lze pokládat:
- Uplatnění procesního řízení je časově, odborně i pracovní náročné.
- Neznalost nebo nepochopení východisek, principů, postupů procesního řízení vyvolává konflikty, nezáměr a brzdné mechanismy.
- Režimy upravených procesů mají značnou pevnost a dotýkají se individuality každého jednotlivce a jeho zvykových způsobů. Tím potlačují jeho svobodu, tvořivost a iniciativu.
- Všechny procesy firmy se dají obtížně harmonizovat. Vznikají proto rizika nesouladu a poruch. Platí pravidlo nejslabšího článku: každý řetěz je tak silný, jak silný je jeho nejslabší článek.
- Procesní řízení vyžadují zpravidla transformaci hierarchických struktur na procesní. Efekty změn lze zhodnotit až odstupem času. Namísto iterativního postupu se implementuje metodou „vše a rychle“ a očekávání se nese v duchu low cost - low commitment - maximum results.
- Pokud míra formalizace a standardizace procesů přeroste inflexní bod organizovanosti, oživnou pochody dezorganizace a byrokracie.

## Bionika a holistické myšlení

V poslední dekádě současného století holistické myšlení a biologické inspirace zažívají svoji renesanci. Neměl by to být módní excés, kterých v minulosti v managementu nebyl nedostatek, ale ani „konečné řešení“. Tento směr reflexivně reaguje na dnešní realitu a „myšlenkové kvašení“ soudobého moderního myšlení. Současné hospodářské universum je bezpochyby poznamenáno ekonomickou a morální dekadencí, a přežívá ve vleku turbulencí, volatilit, krizových jevů, recesí, amoralit, defraudací, zkratka v „blbě náladě“. Dobrých zpráv je poskrovnu. Souběžně je hospodářství atakováno přílivem nových znalostí, technologií, intelektu, zrodem nových odvětví a universální informatizací. Malopodnikové, korporátní, národní i nadnárodní ekonomiky se stávají čím dále tím složitějšími a obtížně ovladatelnými celky. Populistický bonmot „neviditelná ruka trhu vše vyřeší“ selhal, nefunguje spolehlivě a nejspíše škodí. Hlubší analýzy vedou dokonce ke kritice samotného hospodářského systému a hovoří se o „systémových chybách kapitalizmu“ či „kapitalizmu v krizi“<sup>17</sup>.

Dnes je naléhavé volání „co a jak dělat“. Velký díl odpovědi je fixováno v řízení, chápaném v nejširším smyslu (politickém, sociálně ekonomickém, právním apod.). Management je dnes avantgardní potenciální silou. Manažeri jsou substancí prosperity, stagnace i pádů, ale také východisek a konjunktury. Komplikované věci se řeší vždy obtížně a ani v managementu nelze vyloučit omyly. Predeterminující je již samotný přístup k řešení složitých problémů. Necelistvé, izolované přístupy jsou již na samém počátku zárodkem neúspěchu. Trefně to dokazuje i příklad z matematiky: špatně formulovanou úlohu nevyřeší ani sebekvalifikovanější matematik, nanejvýše dospěje k mylnému výsledku.

V poslední době přichází manažerům na pomoc při řešení složitých problémů nový obor – bionika, jako metoda a metodologie učení se od biologických systémů. Ta umožňuje čerpat z analogií mezi živými organizmy a sociálně ekonomickými systémy. S podporou holistického přístupu preferuje celostní vidění a organické chápá-

ní komplikovaných jevů. Umožňuje znásobovat souvislosti, vidět věci v kontextu a selektovat podstatné od nepodstatného. Zkrátka je to metodologická platforma pro „systémové know - how“ a naznačuje manažerům „jako na to“ a tím posiluje jejich profesionální inteligenci a intelekt.

Na živé organizmy by měli manažeri nahlížet s „velkou závistí“, neboť jsou to nejdokonalější systémy lidského universa. Nelze se proto divit, že holistické a biologické principy a analogie se dnes prosazují a využívají i v neekonomických disciplínách. Hovoří se o holistické medicíně, bioinformatice, o genetických algoritmech a dalších disciplínách. Dokonce na summitu G20 navrhla Jižní Korea zřízení kybernetického sekretariátu<sup>18</sup> pro monitorování finančních jevů.

Atributy biosystémů jsou v managementu hojně využívány metaforicky. Již v minulosti se proslavil „mechanistický“ a „organismický“ pohled při identifikaci strukturálních typů organizací<sup>19</sup>. Tento přístup se popisuje též jako teorie kontingence. V obchodním světě se hovoří se o „organickém růstu“, což znamená expanzi založenou na stávající struktuře firmy a je protipólem expanze diversifikací nebo akvizicí. Nejvíce metafor se vztahuje ke zvířatům, kdy se pro analogie akcentují typické vlastnosti výrazných druhů zvířat. V tomto smyslu se používá např. „amebová struktura“ odvozená od způsobu pohybu měňavky, která zdůrazňuje dynamiku organizací. V proslulé matici BCG (Boston Consulting Group), zvané též „BCG zoo“ je použito pro rozlišení obchodních aktivit řady zvířat: „psů“, „divokých koček“, „hvězd“ a „dojnych krávy“. V jiných souvislostech se lze setkat s veverka, bernardýny, gorily a další zvířaty. Kontroverzní teorie „cirkulace elit“ věhlasného ekonomika Pareta diferencuje vládnoucí síly na „lišky“ (které se vyznačují pružností, prohnatostí a schopností přesvědčovat) a „lvi“ (kteří jsou schopni použít násilí k potlačení opozice). Z říše rostlinné je inspirativně využita tzv. „bonsajová organizace“ dle japonského miniaturního stromu s typickým tvarováním. Kontura ministromu má zdůraznit inverzi moci a funkčních pozic ve firmě. Na vrcholu jsou pracovníci přední linie (prodejci, expedienti, číšníci), tedy z nejnižší mocenského stupně a představují „plody“ - nejpřírodnější složky stromu. Kořeny pak tvoří skrytou mocenskou základnu stromu (vrcholový a střední management), která strom zakotvuje a vyživuje. Toto rozložení tradiční moc převrací a vyzvedává rozhodující roli přední linie. Jiným případem je např. cibulový model, který poukazuje na přirozené rozvrstvení pozic ve firmě. Ve finančnictví jsou známé analogie: „finanční žraloci“, „buldoči dluhopisy“, „strategie modrého oceánu“, „organizační ledovec“. Hovoří se také o životním cyklu firmy, výrobku, inovace, tyto analogie jsou převzaté rovněž z biologie. V závazkových vztazích se hovoří o „zralých“ (dospělých) a „nezralých“ (nedospělých) pohledávkách, v marketingu se dnes vžil výraz „guerilla“ (guerillový marketing), predátorské ceny a praktika, ale také „beránci“. V jiných souvislostech se hovoří o „plovoucí licenci“, „rachitické firmě“ o „samaritánských útvarech“ apod. Metaforika se nevyhnula ani šlechtického stavu, když se hovoří se např. o „černých a bílých rytířích“.

Na přírodní zákonitosti se odvolává mnoho myslitelů. Již Aristoteles upozornil svým výrokem „Natura nihil frustra facit“ - příroda nedělá nic zbytečně. Excelentní je objev Darvina: „Evoluční vývoj prokázal, že v přírodě nepřežívají nejsilnější, nejrychlejší ani nejchytřejší, ale nejprizpůsobivější“. Dnes se tato teze řadí mezi nejuživanější ideologie soudobého manažerského myšlení. Finančník Soros prohlásil „Ať zchudnu, jen když přežiju“<sup>20</sup>. Filosofie přežití hlasitě zaznívá též v proslulém díle „CHAOTIKA“<sup>21</sup>. Jiné příklady jsou k nalezení u Kotlera a Kellera<sup>22</sup>.

Analogie mezi živými a hospodářskými systémy jsou inspirativní v trilaterálním pohledu:

- a. celulární (buněčný) pohled; v managementu je to analogie strukturálního pohledu na organizace,
- b. fyziologický pohled; odráží funkcionálně procesní pohled na organizaci,
- c. organizmální pohled; zdůrazňuje celek a systémový charakter organizace.

Celulárním uspořádáním je vybudován každý živý organizmus. Buňka je základní strukturální i funkční jednotkou živé hmoty a sama o sobě představuje uspořádaný elementární stavební prvek. Je otevřenou autoregula-

18 Jižní Korea předložila alternativní návrh se zavedením „kybernetického sekretariátu“.

19 BURNS, T., STALKER, G. M.: Mechanistic vs. Organic Organizational Structure (Contingency Theory). In: [www.businessmate.org/Article.php](http://www.businessmate.org/Article.php), viz také DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy, 2007, s.162.

20 SOROS, G.: v rozhovoru pro Newsweek. In: [www.novinky.cz](http://www.novinky.cz), 25.1.2012.

21 KOTLER, P., CASLIONE, J., A.: CHAOTIKA, řízení a marketing firmy v éře turbulence, 2009, s. 37-56.

22 KOTLER, F., KELLER, K.: Marketing management. [www.CRMportal.cz](http://www.CRMportal.cz)

17 WOLF, M.: Sedm způsobů, pomocí kterých lze opravit systémové chyby kapitalizmu. In: Hospodářské noviny, 24.1.2012.

lující se jednotkou, interagující s okolím a je adaptivní. Je součástí širšího přírodního řetězce: atomy - molekuly - makromolekulární struktury - buněčné organely - buňky - kolonie buněk - tkáně - orgány - soustava orgánů - organizmus. Z manažerského hlediska je mimořádně pozoruhodné, že články řetězce jsou ve funkční podpůrné harmonii. V jejich vztahu je určující dělba práce a synchronizace součinnosti, nikoliv konkurence, superiorita či vyčerpávající dravost. Žádná ze součinných složek se neliší významem, pozicí, znalostmi, bohatstvím či jinými atributy, které v lidských komunitách nezřídka dominují. Boj o přežití a predátorství funguje až mezi druhy, leč na krutém, ale objektivním a spravedlivém principu. Zde již má ale regulační význam. Jediným vítězem součinnosti je přežívající jedinec – živý organizmus. V tržním prostředí „bojují“ firmy mezi sebou různorodými subjektivními i objektivními principy a silami, s dominancí profitability. Špatně nastavené regule a pravidla boje, ale také volné pole působení (co nezakazuje zákon je povoleno) vedou často k neserióznosti, k různobarevným jednáním v zónách šedé a černé ekonomiky a k destrukci hospodářského systému.

Dalším záviděníhodným úkazem je, že živé organizmy svého uspořádání dosahují „sebeorganizování“, které je jim vrozeno a dokonale vyladěno s jejich fungováním. Naproti tomu podnikatelské jednotky organizují vždy lidé. Oni firmy zakládají, mění, ruší dle svých zájmů a potřeb a výhodnosti. Management se do organizačního ideálu málokdy třetí a firmy tak fungují pod tlakem zájmů, se ztrátami, pod inovačními a konkurenčními ataky a se spornou prosperitou. Organizační ideál tak pro lidi zůstává zatím vizionářským snem.

Živé organizmy jsou excelentní i ve fungování, které je nasměřováno rovněž na podporu přežívání a reprodukce. Je zajištěno „sebeřízením“ se superioritou mozku, který zde působí ve všemohoucí pozici „biologického CEO“<sup>23</sup>. V mozku se nachází více než 100 miliard nervových buněk (neuronů), které jsou propojeny navzájem i s orgány jako řízenými jednotkami složitou sítí nervových vláken. Činnost nervového systému je založena na elektrických signálech a částečně na chemických transakcích. Mozek jako řídicí centrum pak nervovými vzruchy ovládá všechny základní jednotky a tím i organismický celek. Na tomto řízení participují i regulační mechanismy v podobě chemických látek. V managementu to jsou nástroje řízení, které řídicí působení umocňují a doplňují. Mozkové centrum tyto mechanismy doplňuje a na řízení participují jako funkčně specializované systémy např. imunitní nebo endokrinní systémy. Ty vznikají v různých částech těla ve žlázách s vnitřní sekrecí a na místo určení se dostávají krví. Mozkové centrum usměrňuje hlavní pochody a fungování organismu. Na podněty zevnitř organismu, i z okolí, pak reaguje prostřednictvím dokonalých zpětných vazeb. Jsou to spolehlivé ověřovací a signalizační systémy vedoucí k mozku, které iniciují i schopnost opravovat a učit se (odtud učící se systémy).

Organizmy fungují jako otevřené supersystémy, které si se svým okolím vyměňují hmotu, energii a informace. Stavební elementy buněk jsou hmotným substrátem a jejich procesy podléhají fyzickým a chemickým zákonům. V tomto smyslu živý organizmus lze chápat jako hmotný systém. Protože energie je neoddělitelná od hmoty ( $E=mc^2$ )<sup>24</sup>, životní procesy s hmotnými substancemi jsou podmíněny energetickými transformacemi (příjem, výdej, transformace, přenos, energetická bilance). Živý organizmus je v tomto smyslu i velmi dobře hospodářcím energetickým systémem. Buňky ale energii produkovat nemohou, jsou schopny ale energii vyměňovat s okolím, uvnitř je transformovat ve volnou energii a vázat je v chemických reakcích. V tomto duchu se hovoří o „biokybernetickém“ principu organizace živých systémů.

Hmotně energetické procesy jsou vždy vázány na přenos informací a jsou i jejich duálním odrazem i obrazem. Přenos informací se děje jednak uvnitř v rámci regulace životních procesů a udržení rovnováhy, jednak ve vazbě s nepřetržitým vyměňováním informací s prostředím. Úlohu informačního systému organismu v podstatě plní nervová soustava, která síťově propojuje všechny relevantní složky. Řídicí centrum pak má schopnost reakce na vnější podněty v reálném čase, udržení (vykázání) hospodárnosti a zajištění učení se. Významnou úlohu hrají pozitivní i negativní zpětné vazby. Každá buňka disponuje vnitřní pamětí s četnými rekogničními mechanismy a „základní informační biomakromolekulou“, v jejichž primární struktuře je obsažena genetická informace. Genetické paměti připadá klíčový význam v mechanismu reprodukce přenosu genetické informace a dědičné proměnlivosti (mutabilitě) buňky. V tomto smyslu lze na živé organizmy nahlížet jako na informační systémy.

Živé organizmy přežívají vždy v určitém prostředí a čase. Děje se to evolucí, pomocí dlouhodobého samovolného procesu, v jehož rámci se dále rozvíjejí. Její součástí je výběr, který má více podob. Přirozený výběr

23 Chef Exekutivní Officer – vrcholový vedoucí firmy

24 Rovnice popisuje vztah mezi energií a hmotností: Energie = hmotnost (rychlost světla ve vakuu).

se podřizuje různým přírodním tlakům. Umělá selekce je vyvolána člověkem s určitým záměrem. Lze hovořit též o stabilizující selekci, která odstraňuje extrémní (např. největší sýkorky v zimě nejvíce hynou, neboť se obtížně schovávají do skulin proti zimě). Podnikatelskou analogií je, když rozvoj firmy nestačí růstu a tento rozpor přivede firmu do krajní předkrizové, nebo krizové situace. To se stalo jinak skvělé firmě Toyota v krizových letech 2008 a 2009. V přežívání zvířat lze zjistit i disruptivní selekci, která zvýhodňuje extrémní a potlačuje průměrné typy. Hovoří se též o směřované selekci, která odbourává jedince na konci škály (buďto jenom příliš malé, nebo jenom příliš velké). Pozoruhodných a poučných analogií je mnoho dalších.

Sebeorganizování a sebeřízení jsou dvojí, ale nedílnou stránkou živých organismů a pro manažery vzorovým modelem. Příroda se ale nesmí slepě kopírovat a povrchní napodobování může více škodit než pomoci. Těžiště odpovědnosti zůstává vždy na manažerech. Je prozkoumání jejich profesionální inteligence a zdravého selského rozumu, který se přírodními zákonitostmi má pouze inspirovat.

Za průkopníka popisu moderního nahlížení na biologické systémy lze pokládat Beera<sup>25</sup>, který pozoruhodně poukázal na „sebeorganizující“ a „seberegulující“ se živé systémy a koncipoval „model životaschopných systémů“. Pozoruhodné bionické a holistické koncepce se objevují i u řady soudobých autorů. Dr. Pfiffner<sup>26</sup> zveřejnil velmi inspirativní bionické představy. Centrální nervový systém člověka pokládá za „nejvýkonnější řídicí systém“. Akcentuje také „nevyhnutelnost komplexnosti“, která je „pro manažera stejně důležitá, jako zákon gravitace pro fyziky“. Podotýká, že dosavadní dějiny vědy jsou nepřetržitým pokusem o nalézání odpovědí rozkladem, analýzou a opětovnou syntézou. Čím větší komplexnost, tím více se jí snaží lidé omezit. Přitom však mohou ztratit komplexní souvislosti. „Manažer se ale nemůže spokojit s tím, že pro dílčí problémy našel jen dílčí řešení. Musí být schopen řídit celek – ve všech jeho aspektech a souvislostech“. Asby jako průkopník kybernetiky objevil zákon „nezbytné komplexnosti“, česky také „zákon nezbytných variant“, který se nazývá často jako „Asbyho zákon“. Z domácích autorů jsou inspirativní úvahy Trunečka<sup>27</sup>, když upozorňuje na „zásadní změnu v přístupu k řízení a to přechodem od modelu „podnik-stroj“ k modelu „podnik jako živý organizmus“. O podniku jako živém organismu hovoří také Girstlová<sup>28</sup>, úspěšná manažerka a teoretička. Janišová<sup>29</sup> rovněž vyzývá k učení se od biologických systémů. Život vývoje jedné firmy popisuje analogií: „... z prvotních organismů se pomalu stávají vyšší a vyšší organizmy s větší a s lepší strukturou, neboť vývoj k vyššímu stupni dokonalosti představuje jedinou možnost, jak přežít a uspět“. Hauser<sup>30</sup> hovoří o tzv. „biologickém modelu řízení“ (biořízení), kdy je využíváno analogie charakteru člověka s organizací. Hovoří o principu dlouhodobého úspěchu a pro jeho dosažení doporučuje příměr: „firma = živý organizmus“. S podobnými analogiemi se lze setkat v oblasti informačních komunikačních technologií. Např. Kunstová<sup>31</sup> uvádí: „Tak jako vnější změny vyvolávají v kterémkoliv živém organismu změny vnitřní, tak i v podniku, který lze k živému organismu přirovnat, si vynucují změny vně podniku (turbulentní prostředí, znalostní společnost, globalizace) a změny uvnitř podniku“.

Bionický a holistický přístup sklízí úspěchy i v nemanžerských oborech. Pozoruhodná je „holistická medicína“ založená na zkoumání organismu jako celku. Nesoustřeďuje se jen na jeden fyzický zdravotní problém, ale hledá příčiny i v nemocné duši, resp. v jednotě těla a duše. Nuancí toho je tzv. „Paliativní medicína“ která se snaží respektovat individualitu lidské osobnosti a její jedinečnosti ve všech čtyřech základních rozměrech holistického - celostního pohledu: biologický, psychologický, sociální a spirituální. Holistický přístup se prosazuje v řadě dalších oborů, např. ve fyzikální chemii, v ekologii, zemědělství, urbanizmu a jinde. Holistický management je dnes nepřehlédnutelným staronovým myšlenkovým směrem, který nelze opomenout a přehlédnout, ale pokládat za proud moderního inspirativního a intelektuálního manažerského myšlení pro 21. století. Etymologicky jsou však tyto metodologické směry svázány i s kybernetikou, obecnou teorií systémů a další systémovými disciplínami, které jsou již náležitě popsány.

25 BEER, A., S.: Diagnosing the System for Organizations, 1985.

26 PFIFFNER, M.: Von biologischen lernene. In: IO New Management, 2/2006. Dostupné na: <http://www.ionewmanagement.ch/>

27 TRUNEČEK, J.: Biologický přístup k podnikovému řízení. In: Moderní řízení, 1/2007.

28 MOTEJLÍKOVÁ, E.: Rozhovor na téma Podnik jako živý organizmus. In: Moderní řízení, 12/2006.

29 JANIŠOVÁ, H.: Od prvoka k savci. Učme se od biologických systémů. In: Moderní řízení, 3/2007.

30 HOUSER, St.: Biořízení pro podnikatelskou praxi. In: Moderní řízení, 4/2007.

31 KUNSTOVÁ, R.: Co ovlivňuje procesní modelování. Dostupné na: [www.si.vse.cz/atchiv/proceedings/](http://www.si.vse.cz/atchiv/proceedings/)

# Směr hledání výkonnosti, dokonalosti a výtečnosti

Počátkem osmdesátých let se formuje směr orientující se na hledání dokonalosti a výtečnosti v managementu. Byl logickým důsledkem rostoucí náročnosti podnikatelského prostředí, silících konkurenčních střetů na trhu a ofenzivní inováční proudů a posunu manažerského myšlení. Míra přizpůsobení se k novým podmínkám firmy selektovala. Řada z nich se neadaptovala zrychlujícímu se tempu změn, vyčerpala se soutěžením, nebo se podrobila zbrklým neuváženým přeměnám, nebo volila úpadek či jiné formy zániku. Většina firem však přežila, unesla rizika a soutěžila o své bytí v nových podmínkách, nicméně zůstala kandidátem úpadkové skupiny. Některé firmy však tlakům zdárně odolaly, adaptovaly se dynamice změn a dokonce prokázaly trvalou prosperitu a růst. Otázky rozptylu firem od „špatných“ až po „výtečné“ se proto dostaly do zájmu teorie i praxe a podněcovaly k odhalování gradientů a potenciálu úspěšnosti.

Pátrání po firemní dokonalosti se událo i cestou empirických průzkumů. Signifikantní byly počiny dvojice Watermana a Peterse, kteří provedli rozsáhlé šetření u skupiny amerických a evropských firem. Svá zjištění prezentovali ve „slavném“ díle „In Search of Excellence“ - „Hledání dokonalosti“. Šetřením dospěli k formulování rysů excelentních podniků:

1. Sklon a zájem na aktivitě (Bias for action).
2. Dobré vztahy se zákazníky (Staying close to the customer).
3. Nezávislost a podnikatelský duch (Autonomy and entrepreneurship).
4. Produktivita založená na lidské aktivitě (Productivity through people).
5. Činnostní orientace na tvorbu hodnot (Hands on - value driven).
6. Těžit z toho co firma nejlépe zná a umí (Stick to the knitting).
7. Jednoduchý a spořivý organizační aparát (Simple form - lean staff).
8. Souběh volnějšího a těsnějšího vedení (Simultaneous loose - tight properties).

O dvacet let později Peters prověřuje správnost zásad excelence pod prisma tří generací a zkušeností firem. O všechna pravidla sice nestojí, ale upozorňuje, že je třeba, aby každý manažer uplatnil zásady situačně, dle svého vidění reality a aby znovu objevil i sám sebe v něm. Později dochází k názoru, „There are no excellent companies“ - že „skvělé společnosti“ vlastně nejsou. Uznává, že v dnešním chaotickém podnikatelském prostředí statické veličiny a zásady nezaručují výtečnost. Za dokonalé firmy pokládá ty, které jsou přesvědčeny o nutnosti neustálých změn a jejich prosazení je nejdůležitějším úkolem firem a manažerů. Uvedený průzkum také posílil velmi důležitý poznatek: „excelentní vedení = obchodní úspěch“. Zásady Watermana a Peterse nabyly ve své době nemalé popularity ve světě i u nás<sup>32</sup>, měly ale i nemálo kritiků a revizí. Nicméně myslence „dokonalosti“ přidali historickou vědeckou bonitu. Jejich počín a myšlenky iniciovaly i další autory k rozpracování tématu, zejména v americkém managementu, jak na to výstižně poukazují Vodáček a Dvořák<sup>33</sup>.

Koncem XX. století se pozornost manažerů koncentruje na kvalitu, neboť potenciál tradičních metod byla vyčerpána a kvalita je pojímána ve zcela nové dimenzi. Značně populárním se stal tzv. systém řízení kvality - Quality Management System - založený na zajištění kvality především standardizovanými normami ISO<sup>34</sup>. Nejznámější normou je ISO 900, která určuje požadavky na systém řízení kvality. ISO ale zažily velký boom s uvedením ISO 14 000 (celosvětová norma pro environmentální kvalitu a praxi zeleného marketingu) a ISO 9 000 (normy pro registraci a certifikaci kvality a poskytování služeb a zabezpečení kvality). Normová základna ISO se nadále rozrůstá a zasahuje i nové oblasti managementu, např. společenskou odpovědnost firmy. Pro ně je typické, že se posuzují v rámci systému řízení firmy v kontextu procesního řízení, zvyšování výkonnosti a úspěšnosti firem. V prominentních oborech (letectví, kosmonautika apod.) se rodily odvětvové standardy<sup>35</sup> kvality. ISO normy jsou systematicky revidovány zejména ve směru lepšího plnění požadavků zákazníků a zlepšování procesů. Plnění požadavků normy je prověřováno procesem certifikace, kdy specializované agentury auditují činnosti organizace a vydávají certifikáty.

32 Již v osmdesátých letech bylo dílo „Hledání dokonalosti“ předmětem výuky a experimentů na VŠE v Praze u studijního oboru „systémové inženýrství v řízení“.

33 VODÁČEK, L., DVOŘÁK, V.: Management v USA, 1989, s.70-72.

34 ISO znamená International Standard Organisation - mezinárodní organizaci zabývající se tvorbou a vydáváním norem.

35 Graseová, M. a kol.: Procesní řízení, 2008, kap. 4.

Dalším vývojovým stupněm je tzv. Total Quality Management - komplexní řízení kvality. Jeho kořeny navázaly na předchozí modely a byl rozpracován v podstatě v USA, ve více ohledech se však opírá i o japonské koncepcce řízení kvality. Řízení kvality se zde odvíjí z vyšších řídicích úrovní a nezasahuje pouze některé procesy, ale i fungování celé organizace. Mimořádně akcentuje uspokojování potřeb zákazníků nejen v rovině kvality produktů, ale i v saturování jejich nejširších potřeb. Toho se má dosáhnout kvalitnějším řízením procesu. Výhodou i slabinou tohoto systému je současné preferování více odlišných hledisek. Velmi přínosné je, že u této metody firma sama - ze svého zájmu uskutečňuje sebehodnocení. Zastánci a propagátoři přisuzují TQM potenciální možnost silně se koncentrovat na kvalitní řízení firmy a tím přispět k dosažení jejích cílů, prosperity a neefektivnějšího způsobu exploatace lidských a materiálových zdrojů. Filosofii modelu je spokojenost zákazníka, účast pracujících a neustálý rozvoj a zdokonalování kvality. TQM se silně vklínuje do organizace a akcentuje dodržování následujících zásad:

- koncentrace na trh a zákazníky,
- vytvoření podporujícího prostředí,
- manažeři jsou trénováni a sami trénují ostatní,
- určení poslání, dlouhodobého plánu a ročních cílů,
- vytvoření infrastruktury a rozdělení disponibilních zdrojů,
- přijímání dlouhodobých závazků a příslibů,
- prokazování důstojnosti a úcty k jiným,
- dodržení slova (walk the talk),
- sledování a měření výsledků a procesů,
- odměňování a povyšování zdatných lidí,
- rozhodování na základě přijatých informací.

Systémy QMS ani TQM nejsou konečnou zastávkou ve zdokonalování řízení kvality a jsou spíše otevřeným trendem k budoucím modelům. Dnes však nelze přehlédnout kritické signály z manažerské praxe. Těžištěm kritiky je, že na jedné straně se procesy precizně formalizují a elegantně modelují do normativů a standardů, které by měly být zdrojem povýšení kvality a účinnosti řízení. Na straně druhé právě silná normalizace procesů činí jejich aplikace málo flexibilní, administrativně nákladné až byrokraticky zatěžující. Jsou určovány např. pevné režimy informačních vstupů, transformací, výstupů, rozhraní a standardů, procesy pevně normují systémy ISO, OHSAS, AQAP. Situace je nepřehledná až zmatečná i v certifikacích systému řízení kvality (např. podle ISO 9001, ISO 14001), proto nezřídka dochází k jejich dehonostaci, ať jsou uskutečněny domácími či zahraničními certifikačními autoritami. Řada procesů se tak stává přetechnizovaným, rigidním, odosobněným děním s nádechem nadbytečné zátěže. Požadavky na certifikaci postupně přerůstají i do mimofiremních aktivit, např. certifikáty jsou podmínkou účasti na projektech, veřejných soutěžích, dotacích, úvěrech apod. To vtiskuje tomuto trendu spíše rysy módnosti a povinnosti než modernosti.

Často se vynořuje otázka rozdílů mezi QMS (ISO 9000) a TQM. ISO 9000 je v podstatě firemní subsystém, který se sladěním práce složek firmy snaží garantovat stabilitu kvality. TQM je již manažerská filosofie a metoda řízení, která napomáhá celistvému průběžnému vývoji. Stručné srovnání je patrné v tabulce 2.

QMS (ISO 9000)	TQM
Statické požadavky - funkční pohled	Dynamické požadavky - procesní náhled
Zaručuje shody, nezaručuje dokonalost a konkurenceschopnost	Zaručuje průběžné vylepšování procesů a posilování konkurenceschopnosti
Orientuje se na zabránění chybivosti	Orientuje se na lepší plnění požadavků zákazníků
Používá nástroje regulace a jistění kvality	Kromě regulace využívá i nástroje zlepšování kvality
Využívá se sporadický audit zákazníka	Průběžná regulace dle spokojenosti zákazníka
Očekávání ze strany trhu	Přináší větší podíl na trhu
Verifikuje vnější certifikovaný auditor	Je založeno na sebehodnocení

Tabulka 2: Druhy řídicího procesu a mechanismu působení

Zdroj: autor

# Computerizace, matematizace a technologizace řízení

TQM mělo a má mnoho dalších zastánců a interpretů. Mezi klíčové průkopníky patří Deming a Juran. Oba Američané působili v Japonsku a ovlivnili japonské myšlení a přístupy ke kvalitě. Deming při svých výzkumech zjistil, že vnitřní metrika kvality sama o sobě nestačí a kvalita může být uznaná pouze zákazníkem. Myšlenky Deminga<sup>36</sup> výrazně upevnily spojitost mezi „kvalitou“ a „zákazníkem“.

Od počátku devadesátých let krystalizuje na scéně managementu další proud, který se váže k budování excellence - výtečnosti. V podstatě navazuje na předchozí vývojové etapy řízení kvality<sup>37</sup> a konkrétní podoby nabývá v EFQM<sup>38</sup> zvaném též model excellence. Je to metoda řízení orientovaná na dosažení cílů co nejlepším využitím disponibilních lidských a materiálových zdrojů. V podstatě volně navazuje na systém certifikací ISO 9000 akcentující procení řízení a neustálé zlepšování procesů. Tyto systémy by se ale neměly ztotožňovat. TQM přináší silné a objektivní prvky do kvality. Principy a kritéria hodnocení vypracovala Evropská nadace pro management kvality. Nadace udílí každoročně nejlepším hodnoceným firmám prestižní ceny, např. Evropskou cenu za jakost (The European Quality Award-EQA). Hodnocení nesměřuje pouze na jakost výrobků a služeb, ale především na hodnocení kvality systému řízení a celkové fungování firmy. Model EFQM je dopracován do aplikační metodiky, která umožňuje organizacím bez ohledu na obor a odvětví činnosti, velikost, právní formu uplatnit nové přístupy, především:

- ujasnit a uvědomit si modelovou představu excelentní organizace,
- posoudit, kde je firma na cestě k výtečnosti – excelentnosti,
- iniciovat a zvolit si manažerskou ideologii a postupy pro dosažení výtečnosti, výkonnosti a všestranné spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a relevantního okolí,
- identifikovat a uvědomit si své přednosti a nedostatky (silné a slabé stránky),
- uplatňovat společné manažerské myšlení, způsob jednání uvnitř i vně firmy,
- zdokonalit systém procesů dle obrazu excellence (odstranění redundancí a nepokrytých mezer v procesech, procesy orientovat k manažerským potřebám, integraci různorodých metod, nástrojů a technik).

Model excellence přinesl řadu nových myšlenek a pojmů. Mezi pozoruhodná patří: agilnost organizace (organisational agility), naměřená hodnota (benchmark), proces srovnání (benchmarking), dodavatelský řetězec (supply chain), duševní kapitál (intellectual capital), etika (ethics) a další.

K obohacení a rozvedení paradigmatu excellence významně přispěli v roce 1994 Kaplan a Norton svým modelem Balanced Scorecard (BSC)<sup>39</sup>. Tematiku kvality, výkonnosti a úspěšnosti posunuly dál. Metoda BSC je založena na procesech řízení orientovaných na zvyšování hodnoty firmy pro vlastníky. Tato orientace je vyjádřena především v cílech a jejich kvantifikovaných měřítkách a řeší problém ze souběžných čtyř perspektiv:

- a. finanční pohled (hodnoty pro vlastníka),
- b. zákaznický pohled (hodnoty pro zákazníka),
- c. pohled rozvoje, růstu a učení se (schopnost měnit se zdokonalovat se),
- d. pohled procesní (procesy naplnění očekávání zákazníků a vlastníků).

V každém pohledu jsou zakotveny jednak strategické cíle determinované jednoznačnými a měřitelnými ukazateli a jednak aktivity potřebné k jejich dosažení. Tím se tvůrcům podařilo sladit strategické a operativní souvislosti a zejména finanční a nefinanční hodnoty firmy. Taková rovnovážná jednota s kauzálními souvislostmi v předešlých konceptech managementu absentovala. Výraz balanced znamená rovnováhu mezi čtyřmi pohledy a scorecard odkazuje na populární hodnotící tabulku sportovních utkání v Americe. Jejich kniha a následně i metoda se stala v roce 1996 bestsellerem. Výhodou metody je, že je jednoduchá a přehledná a dává odpověď na stěžejní manažerské otázky. Při aplikaci metody „balanced scorecard-u“ je nutné podstoupit kroky:

1. Ujasnit si strategii budoucnosti.
2. Vytyčení strategických cílů.
3. Výběr ukazatelů a určení očekávání.
4. Stanovení akcí – určení toho co se musí v zájmu dosažení cílů vykonat.

Vstup počítačů do hospodářství za posledních čtyřicet let zásadně ovlivnil manažerskou praxi i vědu. Jeho počátky spadají do doby, kdy se započalo s převáděním agend účetnictví z ručního či děroštitkového zpracování na počítače. V sedmdesátých letech nastoupila vlna tzv. automatizovaných systémů řízení (ASŘ). Jejich technologie byla založena na ručním pořizování vstupních dat a počítačů se požívalo pro vlastní řešení agendy. Výstupy tvořily tištěné sestavy a to v rytmu a formě účetních předpisů, uživatelských zvyklostí a sporadických manažerských potřeb. S těmito systémy pozvolna započala i etapa elektronického přechovávání a archivace dat. Vznikla idea „databank“, kdy se požadovalo, aby data vstupovala do systému pouze jednou, účelově uspořádala a vícenásobně využila pro nejrůznější potřeby, již nejenom pro vlastní účetnictví, ale také statistiku, rozbor, plánování a archivaci. Tato etapa computerizace se organizačního uspořádání firem ani systému jejich řízení v podstatě výrazně nedotkla, neboť byla kopií petrifikovaných administrativních technologií. Každá aplikace (subsystém) měla své vlastní vstupy, datovou základnu a uživatelské rozhraní vázané na konkrétní útvary. Computerizace s jistým zpožděním začala pronikat i do výrobně technologické sféry podniků pod názvem automatizované systémy řízení výroby (ASŘP). ASŘ se budovaly i pro centrální orgány, servisní organizace i oborově vázané systémy<sup>40</sup>. Firemní systémy v souladu s tendencemi ve světě se zpočátku vedle účetních agend orientovaly na plánování materiálových potřeb výroby, ve světě popisované jako Material Requirement Planning<sup>41</sup> (MRP). Jejich jádrem byly tzv. kusovníky (BOM)<sup>42</sup>, které udávaly pro každý vyráběný díl „kolik“ a „jakých komponent“ je k jejich výrobě zapotřebí. Tyto systémy značně přispěly ke standardizaci a zkvalitnění konstrukční činnosti, přípravy výroby i skladové evidence. Velké firemní počítače - mainframy v šedesátých letech ještě neměly interaktivní rozhraní. Vstupy tvořily děrné štítky nebo pásky, popř. magnetické pásky, a operovaly výhradně v dávkovém režimu. V 70. letech počítače získaly interaktivní uživatelské rozhraní a pracovaly režimem sdílení času podporující stovky nebo tisíce uživatelů souběžně s dávkovým zpracováním. Uživatelé získali přístup ze specializovaných terminálů nebo později z osobních počítačů. Computerizace posléze pronikala do dalších procesních okruhů firem, především do finančního řízení, sledování nákladů a výnosů, manažerského a vnitropodnikového účetnictví, mezd a personalistiky, skladové evidence, knihy jízd, evidence majetku, fakturace, velkoobchodu i maloobchodu, daňové agendy a části logistiky (nákup, skladování a prodej). Další zdokonalení směřovalo k vnitřní i vnější integraci jednotlivých úloh do propojených celků.

Firemní systémy nástupem osobních počítačů (PC) doznaly přelomovou změnu. Funkčně povyroستly na kvalitativně vyšší stupeň a byly nazývány svodným termínem „informační systémy pro řízení“, „integrovane manažerské informační systémy“<sup>43</sup> či jinak. Ve světě se vžil název Enterprise Resource Planning (ERP), který zdomácněl, neboť výstižný český ekvivalent neexistuje. Systémy této třídy se obsahově i technologicky diversifikovaly. Předně se jejich koncepce a technologie značně přiblížily k manažerům a jejich potřebám. Do popředí se dostaly relace: data – údaj – informace, resp. informační potřeby a technologické možnosti systémů. Výkonnost a kapacita počítačů již nebyly bariérou, ale možností generovat neomezené množství údajů a zpracovat je mnoha způsoby. Propojování informačních a komunikačních technologií s moderními programovacími technikami generovalo zcela nové technologie. Informační (IT) a komunikační (CT) vrůstaly do sebe a začaly fungovat jako Information and Communication Technology (ICT). Nárůst počítačové gramotnosti manažerů i ostatních pracovníků umožnil migraci těchto technologií do procesů řízení. Ku prospěchu věci citelně vzrostly také znalosti tvůrců, projektantů, programátorů a provozovatelů systémů o managementu.

Bohatost aplikačních způsobů se dnes blíží k hranici vnímatelnosti a tím i využitelnosti. Inovace a up grady jsou nekonečné a stávají se součástí profesionální manažerské inteligence i zátěže. Přední místo zaujímá internet, extranet a elektronická komunikace, které jsou dnes již běžným servisním nástrojem manažerů. Mezi elementární aplikace patří: rezervace letenek, objednávky ubytování v hotelích, pronájem aut, pojištění, jízdní řády,

36 DEMING, W. E.: The New Economics for Industry, Government, Education, 1994, kap. 2, s. 33.

37 HAVLÍČEK, K.: Management & controlling malé a střední firmy, 2011, s. 117.

38 EFQM – European Foundation for Quality Management

39 HAVLÍČEK, K.: Management & controlling malé a střední firmy, 2011, s. 120-121.

40 Takovým systémem byl např. ASŘ plemenářských informací s rozsáhlou databankou cenných genetických informací.

41 Později též dokonalejší MRP II.

42 BOM - Bill of Material

43 Taktéž „podnikový informační systém, „flexibilní a inovativní informační systém“ i jinak.

eCommerce (eShopy, platební brány), ITB, webové portály, webdesign, redakční systémy, datová centra, helpdesky apod. V roce 2010 již mělo ITN ve světě přes 10 miliard uživatelů a dokonce ve Finsku na něj má každý občan nárok ze zákona. Současné proudy je blíže vhodné zkoumat po aplikačních liniích.

## Matematizace řízení

Se vzestupem computerizace řízení se souběžně rozvíjely a vstupovaly s menším či větším úspěchem do řízení i matematické exaktní metody. První projevy využití matematických instrumentů se datují k třicátým letům minulého století, a popisují se jako škola kvantitativních přístupů nebo ekonometrika. Od této doby se i tento směr neobyčejně obohatil. Optimismus jejich praktického nasazení a očekávaných efektů byl v minulosti tlumen jejich velkou složitostí a exaktností a omezenou funkčností. Jejich nový vzestup se očekává s moderními informačními a komunikačními systémy. Za základní reprezentanty skupiny lze pokládat:

- Metody matematického programování; převážně optimalizační metody podporující rozhodování manažerů, např. metody lineárního a nelineárního programování, dopravní úlohy a teorie grafů.
- Metody strukturální analýzy; soustava lineárních rovnic určujících vstupy k požadovaným výsledkům.
- Metody síťových grafů; metoda PERT a CPM analyzujících kritické cesty a jiné omezené veličiny ve složitých procesech.
- Dynamické programování; podpora víceetapového rozhodování.
- Teorie her a strategického chování; optimalizační metody k řešení rozhodovacích úloh.
- Metody řešení sekvenčních úloh; řešení rozhodovacích úloh optimalizace sledu činností.
- Metody matematické statistiky; vícenásobné regresní a korelační analýzy.
- Metody hromadní obsluhy; sladění kapacit obslužných zařízení s proměnnými nároky na kapacity.
- Metody teorie zásob; zjištění optimálních zásob pro fungování systému.
- Metody teorie obnovy a údržby; optimální řešení zabezpečení fungování procesů.
- Metody simulace; navozují chování dynamických systémů za určitých situací.
- Heuristické modely; podpora manažerů využitím znalostí, zkušeností a intuice řešitelů.
- Genetické algoritmy; heuristický postup využívající principy evoluční biologie pro řešení složitých problémů.
- Neuronové sítě; výpočetní modely umělé inteligence dle vzoru chování biologických struktur. Napomáhá distribuovanému paralelnímu zpracování dat.

## Enterprise Resource Planning (ERP)

Výrazu ERP bylo poprvé použito v roce 1990 společností Gartner Group<sup>44</sup> pro označení počítačového integrovaného systému materiálového plánování a později také plánování dalších výrobních zdrojů a integrované výroby. Posléze do ERP začaly vrstvit i klasické firemní agendy: účetnictví, lidské zdroje, obchodní a zásobovací činnosti s dalšími firemními aplikacemi, čímž systém značně rozrostl. Dnes se kryje v podstatě s termínem informační systém, popř. integrovaným systémem firem a organizací. Překlad dodnes není jednoznačný a lze se nejlépe setkat s českým ekvivalentem „plánování podnikových prostředků“, což sémanticky neodpovídá skutečnosti.

Z počátku se ERP systémy vytvářely na základě jedinečných požadavků firem. Růstem firem i složitostí jejich procesů však takové systémy nemohly vyhovovat manažerským požadavkům a staly se velmi nákladnými. To posilovalo standardizaci projekce i softwaru, vytváření společné IT platformy a větší orientaci na procesy. Také rostla preference a zprůhlednění dostupnosti dat, snižování provozních nákladů, kvalitnější obsluha zákazníka a zdokonalila se podpora strategického rozhodování. Proto silil vývoj rozvinutějších systémů, které zaručovaly kvalitnější fungování a přinášely strategické a obchodní výhody. ERP dnes dorostly v systém, který je schopný z vnějších a vnitřních datových zdrojů konvertovat informace, resp. je zprostředkovat funkcionálním rozhodovacím místům

pro jejich plánové a kontrolní rozhodování v čase, místě a funkci. Kvalitní ERP systémy dnes integrují veškerá data a informační procesy firem do souvislého unifikovaného celku. Integrace se dosahuje softwarovými moduly a hardwarovou infrastrukturou. Klíčovou složkou většiny ERP je unifikovaná databáze k ukládání dat, ze kterých je možné pokrýt základní funkce a manažerské potřeby. Do vyspělejších systémů jsou migrovány také nové inovační prvky, jako jsou znalostní systémy, datová úložiště, datové dolování ap., jak na to upozorňují Gray a Buyn<sup>45</sup>.

Moderní ERP pokrývá v podstatě veškerou věcnou problematiku firemního řízení, zejména oblasti: controlling (manažerské výkaznictví, analýza ziskovosti, kalkulace), business intelligence (datové sklady, reporty, dashboard), logistika (prodej, CRM, nákup, řízení kvality, řízení projektů, údržba), plánování a řízení výroby (zakázková výroba, sériová a hromadná výroba, lean manufacturing), interní logistika (řízení toků materiálu od příjmu, přes výrobu až po expedici, optimalizaci dodávek a přeprav), řízení projektů<sup>46</sup>, obsahující řešení projektového plánu, jeho úkoly, termíny, milníky, lidi, kapacity, materiál a především obchodní a s ní přímo nebo zprostředkovaně spojené další aktivity. V inovačním proudu se i v ERP dále prosazují virtualizace a cloud computing. Vyspělé ERP dnes integrují moduly:

- Řízení firemní výkonnosti - Corporate Performance Management (CPM) - poskytuje jasný přehled napříč řadou interních aplikací, zdrojů dat a obchodních procesů potřebných pro měření a sledování výkonnosti, dodává řešení punc „business intelligence“ a podporuje rozhodování.
- Podnikové plánování zdrojů - Enterprise Resource Planning (ERP v užším smyslu) - umožňuje specifické vícestranné, víceměnové a vícejazyčné plánování, tvorbu harmonogramů, včetně reagence na požadavky.
- Řízení dodavatelského řetězce - Supply Chain Management (SCM) - umožňuje společně řešit dodavatelské řetězce, včetně plánování, řízení skladu a dopravy.
- Řízení vztahů s dodavateli - Supplier Relationship Management (SRM) - poskytuje komunikační nástroj využívající Internet a pomáhající zákazníkům lépe ovlivňovat své dodavatele, zejména v reakci na požadavky zákazníků.
- Řízení vztahů se zákazníky - Customer Relationship Management (CRM) - řídí vzájemné vztahy se zákazníky v každém místě kontaktu, včetně integrovaných specifik marketingu, obchodu a služeb.
- e Commerce obsahuje řešení nákupu i prodeje, která umožňují účast systémů back-office ERP ve virtuální on-line komunitě nebo v portálu; usnadňuje transakce s podniky a rozšíření zákaznických služeb.
- Řízení podnikového majetku - Enterprise Asset Management (EAM) - pomáhá společně efektivně sledovat rozmístění a výkon jejich zařízení, strojů, nástrojů, vozidel a dalších základních prostředků.
- Řízení lidského kapitálu - Human Capital Management (HCM) - umožňuje řízení pracovních sil (nábor zaměstnanců, mzdy, výhody, samoobslužný prodej, sledování řízení výkonu).
- Finanční řízení - Financial Management (FM) - dává společně informace potřebné pro zvládnutí finančních požadavků ekonomiky, od finančního účetnictví a rozpočtování až po reporting a analýzy.
- Řízení životního cyklu produktů - Product Lifecycle Management (PLM) - zlepšuje kontrolu shody produktů s řízením specifikací, řízením dat o produktu.

Tyto moduly se mohou vyskytnout i jako samostatné aplikace mimo SRP. Na domácím trhu je velmi pestrá nabídka firemních ERP se širokou škálou stavebnicových modulů i s možností přizpůsobení se konkrétním podmínkám a potřebám firmy. Běžně jsou k dispozici systémy pro diskrétní i kontinuální výrobu, kusovou a malo-sériovou výrobu na zakázku, montáž na zakázku, kombinovanou - mixovanou výrobu, služby, distribuci, velkoobchod, logistiku a další prvky. ERP však mají také své zastánce a kritiky. Za výhodu SRP systémů lze pokládat:

- integrace firemních procesů v systémový zřetězený celek,
- optimalizace různých procesů a zvýšení jejich efektivity a výkonnosti,
- dostupnost potřebných údajů dle potřeb v reálném čase,
- omezení a vyloučení duplicit a multiplicit na úrovni dat, údajů a informací,
- automatizace procesů zdokonaluje služby zákazníkům,
- dobře fungující SRP se stává i konkurenční výhodou.

44 Gartner, Inc. je renomovaná výzkumná a poradenská společnost pro informační technologie, se sídlem v Stamford v USA.

45 GRAY, P., BYUN, J.: Customer Relations Management, 2001. Dostupné na: [www.crmassist.com/document/2001](http://www.crmassist.com/document/2001).



Jako nevýhody SRP lze uvést:

- nákladná investice do vlastního vývoje nebo nákupu systémů,
- vyžaduje kvalifikovanou projekci, programování, školení, implementace a upgrady,
- při outsourcingu (vyčleňování) je vysoká závislost na dodavatelích,
- při insourcingu (začleňování) se firma izoluje, sama nese rizika a obtížně se napojuje na prostředí,
- při vlastním provozování systému údržbové a rozvojové náklady neklesají,
- ani při vysoké funkcionalitě nemůže zcela pokrýt a uspokojit specifické potřeby,
- nepodařené aplikace působí zklamání, škody a budí utajovaný odpor – vzdor pracovníků,
- obtížně se odstraňují chyby a škody selháním lidského faktoru.

Systémy ERP patří svojí filosofií, konstrukcí a rozšířením mezi klíčové trendy budoucnosti.

## Workflow Management

Termínu workflow bylo použito poprvé v r. 1985 společností FileNet<sup>46</sup> zabývající se automatizací podnikových procesů, která prezentovala první podobu business proces management (BPM) se softwarem zvaným WorkFlo. Tento systém zahájil elektronické ukládání dat mainframe tisku pro následné vyhledání, budoucí zpracování a tisk. Od té doby je významnou součástí softwarového průmyslu s inovačními nápady a nástroji a slouží i jako podpora jiným metodám, zejména procesnímu řízení a ERP. Je široce a běžně využíván ve sféře řízení, správy a administrace, ale i ve výrobních, provozních a technologických procesech. Uplatňují se všude, kde lze úlohy algoritmovat, nejčastěji při komplexní fakturaci, správě pohledávek, obchodních smluv, organizačních norem a jiných úloh. Jejich popularita je dána mimo jiné i tím, že může využívat řadu jednoduchých a téměř archaických metod. Je vhodnou automatizací např. Taylorovy techniky popisu pracovních postupů, Fayolova popisu procesu řízení a správy nebo grafických organizačních nástrojů Gilbretha (fyzická náročnost a složitost práce, pohybová únava, pracovní pomůcky). Hodí se také pro statistické výpočty, např. korelační analýzu, pravděpodobnostní počty, ale i pro metody normativní ekonomiky. Jeho grafické techniky jsou obzvláště populární při správě toku dokumentů (dokument flowcharts), toku dat (data flowcharts) či správy toku v programu (program flowcharts). Pro podporu workflow existuje řada softwarových produktů, které většinou využívají digitalizaci dokumentů v elektronické podobě i v následném zpracování úloh. Software pak hlídá i plnění dílčích úkolů (podprocesů) a odsouhlasení kroků k dokončení projektu. Klíčovou úlohu pak zde hraje projektantská či programátorská invence tvůrců příslušného programového díla.

Poměrně prudký vzestup a funkční pestrost činí aktuálním i generační rozlišení workflow. Trefná je čtyřgenerační klasifikace<sup>47</sup>:

1. první generace; workflow zastupují uzavřené aplikace s pevnou definicí procesu. Např. správa dokumentů firmy;
2. druhá generace; aplikace kdy procesy lze upravovat skriptovacím jazykem, jehož ovládnutí je rychlé a pohodlné a mohou se využívat i prostředí webových aplikací;
3. třetí generace; je pružná služba s otevřenou architekturou založenou na standardech. Jsou přístupné i dalším aplikacím přes API. Lze využít úpravy přes grafická rozhraní, dále proprietární workflow rozhraní a formáty výměny zpráv;
4. čtvrtá generace; je založena na vnořené funkcionalitě a je integrována s middleware službami (e-mail, správce pracovní plochy, adresáře ap.). Má standardizované rozhraní a formáty výměny zpráv. Např. může čerpat vybraná data z primárního účetnictví, automaticky nahrávat data a generovat reporty, situačně řešit cash flow a řízení pohledávek. Tato generace má velmi široký funkční rozsah.

46 FileNet Corporation je předním dodavatelem řešení v oblasti ECM. Zakladatelé: Ted Smith a Ed Miler, WWW.marketignovenoviny.cz/index.php, 11.4.2003.

47 Ve zstručněném znění dle <http://panrepa.org/CASE/jaro/>

Z věcného hlediska lze workflow rozlišit na:

- Administrativní workflow; řeší automatizaci operativních úloh v reálném čase událostí, např. sledování docházky, přijetí reklamací, vedení flexikonta zaměstnance.
- Ad hoc workflow; řeší náhodně vzniklé nestandardní procesy. Např. příprava a vydání organizační směrnice, interní audit vybraného procesu.
- Kolaborativní (kooperativní) workflow; týká se složitějších úloh, jejichž řešení vyžaduje týmovou práci odlišných profesí. Např. projekt organizační přestavby firmy, seznam rizik.
- Produkční workflow; váže se na hlavní hodnototvorné podnikové procesní proudy, např. inovace určitého produktu, slevový server, služby zákazníkům.
- Během vývoje se workflow systémy začleňovaly do firemních systémů různorodě. Jejich rozvinutější formy se dnes popisují jako Workflow Management.

K workflow se vztahuje řada pravidel. Tato pravidla se popisují jako tzv. Business rules (business pravidla nebo pravidla podnikání). Tento směr je spjat s druhou a třetí generací procesního řízení a v nejobecnějším pojetí znamená automatizaci menší či větší části informačních procesů firem, resp. procesních toků firmy. Data, údaje a informace jsou ve workflow technologiích předávány přijímajícím organizačním místům, zde jsou transformovány a dále postupovány dalším navazujícím místům a koncovým uživatelům. Tato úroveň workflow je vyústěním předchozích etap automatizace a někdy jsou ne zcela přesně charakterizovány jako technologie či automatizovaná technologie řízení podniků, projektů, či zpracování dokumentů.

Výraznou změnou ve zdokonalování workflow je cesta inkorporace servisně orientované architektury - Service Oriented Architecture (SOA) do aplikací. Jejich rozrůstání činí udržování a zdokonalování stále rozlehlejších systémů komplikovanějším. Řada systémů pracuje odděleně a integrace není vždy jednoduchá. Tradiční manuální postupy se tak nahrazují nebo doplňují flexibilními-kompozičními řešeními, které jsou prostředkem k usnadnění a zdokonalení přístupu uživatelů k informacím. Koncový uživatel si tak volí obsah i formu výstupních dat, ale může i získaná data zpracovávat a prohlížet, prohlížet na širokém spektru zařízení. „Devadesátá léta jsou obdobím další expanze workflow. „Workflow systémy obvykle pokrývají nejenom fázi realizační (řízení průběhu procesu), ale i fázi přípravnou (definici procesu) a v neposlední řadě i fázi monitorování a vyhodnocování reálného průběhu procesu“<sup>48</sup>. Proces zdokonalování workflow je obohacen i o nové funkce API<sup>49</sup> - jsou to programové celky nějaké knihovny, které programátor používá namísto toho, aby je sám naprogramoval.

Rozmach workflow systémů inicioval v roce 1993 založení mezinárodní neziskové organizace „Workflow Management Coalition“ s cílem vytvářet a prosazovat standardy. Workflow postihly i kritiky. První vlna kritiky systému vytýkala, že procesy jsou upraveny jako pro Taylorovské jednoduché automaty, které odlišují lidský charakter a jedinečnost každé lidské osobnosti, jeho stylu a pojetí práce. Druhá vlna kritiky Workflow se týkala pružnosti a přizpůsobivosti systému, který nesleduje a nerespektuje rozvoj osobnosti a jeho zručnosti. Dnešní výtky poukazují také na obtížnost jejich integrace do soudobých moderních systémů.

Za výhody workflow lze pokládat:

- zrychlení a zefektivnění procesů,
- formalizace a standardizace procesů a dokumentů,
- zprůhlednění a zjednodušení procesu,
- uplatnění kontrolních mechanismů v reálném čase.

Za nevýhody workflow lze pokládat:

- procesy fungují jako jednoduché rutinní automaty,
- odlišují a omezují tvořivý potenciál lidské bytosti a seberealizaci,
- jsou málo elastické a změny vyžadují pracné zásahy,
- uplatnění klade nové nároky na lidi i technologie.

48 KUNSTOVÁ, R.: Co ovlivňuje procesní modelování? Dostupné na: [ww.si.vse.cz/archivce/proceedings/](http://ww.si.vse.cz/archivce/proceedings/)

49 Application Programming Interface

# Řízení firemní elektronické dokumentace a jejího obsahu

Computerizaci firemních dokumentů lze spojovat se dvěma počítačovými technologiemi. S tzv. Electronic Document Management (EDM) a Enterprise Content Management (ECM). EDM se orientuje na elektronickou firemní dokumentaci a může ve firmě pokrýt většinu formalizovaných procesů s papírovými dokumenty, elektronickými textovými soubory, databázemi se strukturovanými i nestrukturovanými daty. Také ale s e-mail, sociálními sítěmi a úložišti dat s dlouhodobou archivací. Obecně EDM obsahuje zachycování (capture), konverzi, ukládání, uspořádání a správu dokumentů a to buď jako samostatný segment firemního informačního systému, nebo může ústit a blíže vázat na ERP firmy. Je užitečným nástrojem při přechodu firmy od papírových forem dokumentů k formám elektronickým.

ECM pracuje se širší zdrojovou základnou. Čerpá z dílčích podnikových subsystémů, především z CRM či ze samotného ERP, také však ze sociálních sítí, e-mailů, z dokumentů, grafiky, webových stránek, naskenovaných obrázků, fotodokumentace apod. Do pozornosti se zde dostávají obsahové otázky informační a dokumentové základny, ale mohou spravovat i internetové a intranetové portály firem včetně zajištění jejich bezpečnosti. Mohou tak přispět k lepšímu pokrytí informačních potřeb manažerů. Růst jejich funkcionality je patrný z následujícího srovnání: „V roce 2005 byl termín ECM definován jako technologie používaná k získávání, řízení, ukládání a poskytování obsahu týkajících se firemních procesů.“ „Do roku 2010 byl postupně termín rozšířen a dnešní ECM znamená strategie, metody a nástroje užívané k získání, řízení, ukládání a poskytování obsahu a dokumentu v organizaci a zahrnuje řízení informací firmy ve všech podobách – papírové dokumenty a elektronicky strukturovaná a nestrukturovaná data“<sup>50</sup>.

Enterprise Content Management jako součást firemní infrastruktury přispívá k řešení problémů informatizace využitím portálového řešení a intranetu, skenování a digitalizace, správy dokumentů, řízení sdílení a oprávnění k informacím, řízení workflow procesů, formulářové řešení, archivace a skartační procesy, správy e-mailů, vyhledávání obsahu, tisková řešení, hlasové a obrázkové systémy. Je to směr vycházející z technologického nahlížení na řešení informatizace managementu. Ve vyspělejší podobě již řeší i bližší vazby na události, úkoly a činnosti, aktivní obsahy a jeho změny, problémy taxonomie, apod. Problematika nalézá významnou pozici i u firem IBM, FileNet apod. Růst informatizace hospodářství každopádně nadále poroste, to přinese nové nároky také na kapacitu úložišť, náklady a bezpečnost. Lze počítat s tím, že informační potřeby manažerů také porostou a bude je nutné specifikovat situačně, nakolik se dnešní rozhodování děje při značných rizicích s obtížně odhadnutelnými důsledky, při změnách a virtualitě hospodářského života.

## Complex Event Processing

CEP, v české terminologii komplexní řízení událostí, je založena na sledování reálného dění ve firmě. Toto dění se uskutečňuje jako souslednost (tok) událostí. V obchodní firmě takový tok tvoří např. události: expedice výrobků, doprava a předání zboží, vystavení faktury, sledování zrání pohledávky, monitoring inkasa, vymáhání pohledávky apod. Události se vynořují v různých formách, v určitém rytmu nebo náhodně, a mohou se týkat minulosti, současnosti nebo také budoucnosti. Váží se k manažerům, oni o nich musí rozhodnout, zajistit jejich realizaci, kontrolovat a hodnotit je, a operativně zasahovat. Události vždy mají i svůj informační odraz, zobrazují jeho věcnou podstatu, ale také příjem, transformaci a výdej informací. Důležité je, že události nejsou vždy totožné s dobou jejich informačního odrazu. Existuje vždy jisté informační zpoždění, jehož míra předurčuje možnost zásahu. Zpoždění způsobuje škody a ztráty.

Jádrum architektury CEP je softwarová technologie, která ovládá zpracování událostí. Stěžejní jsou také inteligentní manažerské algoritmy a mnohdy i normativy a standardy. Správcem událostí je tzv. Event Manager<sup>51</sup> událostí, software nazývaný také jako Correlation Engine, nebo Stream Processing Engine. Dokonalejší verze CEP umožňují zjišťovat, registrovat, filtrovat, analyzovat a korelovat různé podnikatelské události situačně se lišící.

K CEP nemá daleko tzv. Business Activity Management (BAM). Je dalším krokem integrace funkcionality počítačových systémů a manažerských činností. Termín pochází rovněž od Gartner, Inc., a původně byl vytvořen jeho analytiky a použit již v roce 1995. Po dnešek se rovněž rozrostl do modifikací. Jeho smyslem je zefektivnit firemní procesy především poskytováním informací v reálném čase a aktivním využitím zpětných vazeb a napomoci zkvalitnění řízení chodu celého podniku na základě hodnověrných informací.

K této třídě systémů je také blízký Business Activity Monitoring (BAM) - monitorování aktivit podniku. Monitorování se může uskutečnit buď v podobě relativně samostatného systému, který funguje vedle jiných systémů a přejímá z nich data, popř. jim je předává. Druhou možností je, že systém pracuje v napojení na firemní ERP. Třetí možností je monitorování aktivit formou „nastavby pro integraci podnikových procesů“<sup>52</sup>. Monitorování se v každém případě děje v reálném čase informací a událostí. BAM může být službou pro všechny dotčené organizační útvary, pro specializovaný management středních úrovní, ale může se jednat i o „BAM pro top management – Enterprise Dashboard“. Dnešních aplikací se aktuálně dotýká úkol rozpracování objektivních výkonostních ukazatelů.

## Řízení životního cyklu výrobku a digitální továrna

Řízení životního cyklu výrobku - Product Lifecycle Management (PLM), je směr založený na sledování klíčových prvků celého životního cyklu výrobku, počínaje nápadem, přes ideový koncept, výzkum, detailní návrh, vývoj, konstrukci, technologii, výrobu, logistiku, prodej, servis (služby) až likvidaci výrobku. Tento cyklus se může odvinout již od zákazníka, především určením a změřením jeho potřeb a očekávání, může pokračovat rozhodnutím o výrobku (projektu) – tedy o nastartování životního cyklu nového výrobku. Každá etapa tohoto cyklu je sama o sobě složitým interakčním procesem s mnoha složkami a v případě více výrobků se pak jedná o procesní svazky, které se různě prolínají firmou. V takových případech jsou systémy PLM velmi užitečné. Někdy je PLM ale vztahován pouze na softwarové zabezpečení (tzv. PDM), který je využíván v některých fázích životního cyklu produktů při správě dat strojírenského cyklu.

Směr PLM v podstatě navazuje na systém výroby podporovaný počítači Computer Integrated Manufacturing (CIM). Zde se ale kromě standardního cyklu mohou vytvářet koherentní struktury dat, konsolidované systémy informací, mohou se sdružovat stávající digitalizované postupy s realizací inovovaného výrobku. Jeho součástí může být také podpora marketingových, ekonomických a účetních činností. Může se stát také prostředkem používání globální inovační sítě a tak umožnit i mezinárodním organizacím inovovat, vyvíjet a podporovat nové výrobky, ale také stahovat vědomosti a znalosti v průběhu životního cyklu.

Inovační růst v oblasti automatizace výrobních a technologických procesů dospěl ke kvalitativně vyšší úrovni, dnes popisované jako digitální továrna - Digital Factory (DF), nebo e.Plant, či e-Factory. Nejdříve se automatizace - digitalizace uplatnila v systémech konstrukčně technologických (CAD/CAM), poté zasáhla integraci informací v plánovacích a řídicích systémech (PPS, MRP, ERP), a nyní proniká i do projektování výrobní základny, která je ve své podstatě mostem mezi již digitalizovanými oblastmi přípravy výroby a informačními systémy podniku.

„Jde o oblast nesmírně složitou, protože ve výrobě se sbíhá nesmírné množství nejruznějších informací – údaje z řízení zakázky, nákupu subdodávek a logistických procesů s informacemi technické přípravy výroby“<sup>53</sup>. Nadějí tohoto směru je digitální propojení oblasti Production Data Management (PDM) a Product Lifecycle Management (PLM) i dalších systémů. Digitalizace pak umožňuje zdokonalit a zrychlit přípravu výroby, vlastní

50 MAREŠOVÁ, M.: Strategie pro elektronické dokumenty. In: ICT revue, Listopad, 2011.

51 Brožura sestavena odborníky společnosti PROGRESS SOFTWARE, PALMEREM M. a DŽURMANEM, M., <http://www.progress.com>.  
52 KOTEK, J.: Business Activity Monitoring-monitorování aktivit podniku, 2004, <http://www.sybase.cz/>.  
53 LEEDERER, E.: Digitální továrna - mocný nástroj pro průmyslovou výrobu. In: Automat, č. 7/2008.

výrobu a následný servis v celém životním cyklu výrobku. Dnes se začíná již hovořit o digitálním podniku, zahrnujícím celou šíři computerizačních směrů. V těchto systémech je sice původní klíčová role člověka potlačena řídicími systémy, ale o to více narůstá v projekční a programátorské pozici.

## Business Intelligence

Dnes již ustálené a hojně používané slovní spojení „Business Intelligence“ se v odborném světě vynořilo již v roce 1958, původně v souvislosti se zkoumáním výrazu „intelligence“ jako vtahu mezi zjištěnými fakty (problémy) a schopnostmi volit postup vedoucí k dosažení cílů<sup>54</sup>. V roce 1989 Howard Dresdner<sup>55</sup> navrhl toto sousloví jako zastřešující termín pro souhrn metod a pojmů, které vylepšují proces rozhodování pomocí počítařových technik, jako jsou MIS<sup>56</sup>, DDS<sup>57</sup>, OLAP<sup>58</sup> a další. Později (pravděpodobně v roce 2009) na základě blogové poznámky bylo přiznáno prvenství H. P. Luhanovi, který v říjnovém čísle IBM Journal již v roce 1958 pojmenoval svůj článek „Business Intelligence System“. V tomto článku popsal takovou vizi světa, kdy různé organizace a jednotlivci budou produkovat čím dále tím více informací, které budou na podporu lidí a organizací zpracovávat (vytvářet, uchovávat, rozdělovat) automatické inteligentní systémy. Jeho tehdejší představy „informací“ byly sice jednoduché, reprezentované mikrofilmem a adekvátními nosiči doby, nicméně toto vizionářství významně ovlivnilo další směru tohoto manažerského myšlení.

Z dnešního nadhledu lze říct, že BI je svodným názvem bohatě členěné různorodé skupiny, která má přispět ke zlepšení využívání dat, údajů a informací ve firmě. Tohoto zlepšení se má dosáhnout systematickým získáváním vstupních dat v širokém věcném záběru, jejich široce užitečným hromaděním a ukládáním, odpovídající bezpečností, zvýšením rychlosti jejich zpracování, ale také uplatněním (využitím) analýz, explicitních i expertních znalostí především s orientací na obchodní procesy. Z jejich souvislosti lze vytvářet libovolné náhledy na obchodní data, analyzovat je a na základě těchto výsledků optimalizovat výkonnost podniku. V tomto smyslu BI nejčastěji obsahuje:

- Reporting (příprava reportů, hlášení, referáty),
- Zpracování klíčových ukazatelů výkonnosti a uplatnění Balanced Scorecard,
- Přípravu manažerských panelových desek,
- Obchodní a statistické analýzy časových řad, korelační a srovnávací propočty,
- Plánování, predikování, obchodní modelování a simulace obchodních scénářů,
- Konsolidaci a agregaci údajů,
- Migraci, drolení, segmentaci partnerů,
- Fraud management (detekce podvodů),
- Úvěrovou bonitaci a křížovou analýzu,
- Click stream (weblogová analýza),
- Regionální analýzu,
- Vizualizaci dat, grafikony, zobrazení,
- Data mining a text mining.

Směry a formy využití BI jsou značně závislé na konkrétním uživateli, jeho záměrech a manažerské kultuře. Obecně platí, že firmy dnes archivují obrovské množství obchodních a ekonomických dat. Jejich pořízení již není složité a systémy samy generují tisíce kilobytů dat z různých oblastí. Není v lidských silách a manažerských kapacitách prohlížet, studovat, zkoumat texty ani tabulky se stovkami a tisíci záznamů. Dnes sílí zásada, že data nestačí vlastnit, ale je nutné umět s nimi náležitě nakládat a především smysluplně je využívat. V tomto směru systémy business intelligence mohou být velice užitečné.

54 LUHN, H. P. (výzkumník IBM): Business Intelligence System. IBM věstník, říjen 2008.

55 Analytik skupiny Gartner.

56 Management Information System, který zpracovává neseřazené údaje z databází, dle požadavků.

57 Directory Databasing System, databázový adresář pro zvýšení výkonnosti.

58 Online Analytical Processing je technologie uložení velkého objemu dat v databázi, aby byla data přístupná uživatelům zabývajícím se analýzou obchodních procesů.

Esencí dnešních systémů business intelligence je rovněž softwarová základna tvořena sadou programů. Většina z nich již plně zabezpečuje pružné fungování a hovoří se o souboru business intelligence technologií. Nejznámějšími jsou Demand nebo SAS modely, Open Source modely, Self Service BI a další. Dílo může zahrnovat i prvky Decision Support System (DSS), Management Information System (MIS) popřípadě i prvky Executive Information System.

Systém BI běžně využívají marketingového mixu, cílených informačních procesů a postupů, zpracovávají data prodeje, výroby, financí a aktivity pro řízení výkonnosti podniku. Mohou shromažďovat informace z různých částí společnosti a mohou je porovnávat ve srovnatelných hodnotách a také je hodnotit. Trendem je náležitě ukládání dat v databázích i za podmínek obrovského nárůstu dat. Je obecně známo, že až osmdesát procent uložených dat v databázích po celém světě má podobu textu, tedy nestrukturovaných dat. BI masově využívá veškerou vhodnou počítařovou, komunikační, vizuální techniku, informační technologie, datové sklady. Rozvíjí se i elektronický obchod.

K business intelligence se může vázat i tzv. podnikání v reálném čase - Real Time Enterprise (RTE). Je založen na pohotovém reagování na dění v podniku, především v obchodních procesech a vztazích. Zrodilo se v první dekádě 21. století a dále se rozvíjí, např. i cestou „on-demand“ podnikání. Jejich přínosem je:

- a. Minimalizace odezvy pro zákazníky a partnery.
- b. Průnik transparentních informací ke všem participujícím ve firmě.
- c. Komplexní řešení poptávky a jeho realizace.
- d. Snížení nákladů, složitosti a posílení konkurenceschopnosti.

I tento směr má více podob a je běžně obohacován. Např. se rozvíjí barterové (směnné) podnikání řešící nabídku a poptávku<sup>59</sup>.

## Business Proces Management

BPM založený na informačních a komunikačních technologiích je moderní systém podporující optimalizaci zákaznických procesů. Tyto procesy kvalitně řídí, administruje, činí je transparentními a pružnými. Má široké funkční portfolio, počínaje marketingovými aktivitami, plánováním obchodních procesů, přes evidenci expedice, fakturaci obchodních výkonů až po řízení pohledávek z obchodních styků. Jeho předností je optimalizace interních i externích obchodních procesů v zadané modelové podobě, především pružně reagenci vůči klientům. Také generuje a prezentuje obchodní informace v režimu diferencovaného oprávnění, minimalizace obchodních rizik a respektování právních zásad a jistot. Měl by navázat na systém procesního řízení a při jeho širším nasazení (za využití strukturovaného workflow) může být komplexním nástrojem pro řízení a správu firemních obchodních procesů. Jejich současná podoba umožňuje značnou modularitu podle potřeb zákazníka, nejnověji škálovat výkon od single serverů až po serverové farmy, popř. i cloudové aplikace. Systém může pracovat také v přívětivém grafickém prostředí. V rámci užití lze generovat formuláře na bázi workflow, anebo dle vlastních šablon. Aplikace mohou ústít do užitečného reportingu dle potřeb.

Míra a formy integrace BPM s jinými informačními systémy a směry jsou značně odlišné. Na počátku devadesátých let se BPM sbližovalo a sjednocovalo se systémy ERP, resp. s jeho subsystemy a moduly účetními, finančními a skladovacími. O desítku let se sjednocoval s dalšími automatizačními prvky včetně „call center“ a integrace nadále pokračuje. Vzhledem vysoké modularitě četnosti jeho forem jej lze chápat dnes spíše jako manažerskou obchodní filosofii a technologii.

# Cloud Computing

Informační a komunikační technologie jsou v poslední době silně ovlivněny proudem zvaným Cloud Computing. Ve volnějším užitím překladu „počítačová mračna“, nebo pouze „mračna“. Jsou důsledkem jednak dalšího pokroku v technologiích, ale také posílením ekonomizace celého aplikačního záběru computerizace, což je pro uživatele nemalým lákadlem. Podstatou cloud computingu je externí poskytování hardwarové a softwarové kapacity s potřebnou infrastrukturou a platformou pro provozování firemních aplikací. Uživatelé tak nemusí vlastnit serverový hardware ani software, neboť jsou mu k dispozici na serverech poskytovatele. Koncový počítač uživatele vystupuje v podstatě jako „virtuální počítač“ uvnitř jiného – vzdáleného počítače. Vše však funguje a pracuje, jako by se vše dělo ve vlastním počítači, i vlastním firemním serveru. Cloudová řešení tak vedou k efektivnějšímu způsobu poskytování aplikací a dat koncovému uživateli, ke zpřístupnění IT služeb „na vyžádání“ prostřednictvím nejvýhodnějších a dostupných technologií. Uživatelům tím odpadají servisní, reprodukční a inovační starosti a náklady, a služby jsou mu k dispozici odkudkoliv a kdykoliv v reálném čase. Je tak perspektivním řešením nárůstu informačních procesů, navyšování počtu serverů, rozšiřování kapacit datových úložišť i datových linek, bezpečnostních standardů a dalších zátěží firem. U této služby uživatel neplatí za vlastní software, ale za jeho užívání.

Nicméně virtualizace je nadějným řešením pro firmy. „Podle nezávislého průzkumu společnosti CA Technologies je virtualizace serverů hlavní prioritou evropských a amerických společností. V roce 2012 celých 51 procent dotazovaných podniků předpokládá, že bude mít nasazenou virtualizace serverů u více než 50 % svých systémů. Hlavní důvody? Drtivá většina za ně považuje zvýšení provozní efektivity (91 % respondentů), kontrolu nákladů na IT technologie (82 %) a pružnost oddělení IT (76 % respondentů)“.<sup>60</sup> I při značné popularitě jsou na CC i kritičtější názory. „Uplatnění cloud computingu ve výrobních společnostech vidím skepticky“, říká Petr Koptík, předseda představenstva Minerva ČR.<sup>61</sup>

Za hlavní přínosy cloud computingu lze pokládat:

- a. úspora investičních, provozních i energetických nákladů na informační systém,
- b. odbourání vlastních serverových řešení včetně růstu počtu, výkonů a ochrany,
- c. úspora programátorských kapacit a serverových asistentů,
- d. udržení se na popřední úrovni a posílení konkurence schopnosti uživatele.

Mezi nevýhody cloud řešení patří:

- a. riziko zneužití firemních dat,
- b. přechod vyžaduje transformační kapacity, náklady a organizační změny,
- c. ne všechny interní procesy jsou vhodné k převodu na cloud computing,
- d. rizika konfliktů zájmů při migraci úloh do informačního systému,
- e. rizika malých zkušeností - dětských nemocí na obou stranách.

## Závěrem

Pokud XIX. století bylo stoletím podnikatelů, XX. století přineslo management, tak XXI. století nebude pouze érou stresů, obezity a turbulencí, ale stoletím moderních systémů řízení. Účinné řízení je totiž životodárnou energií hospodářství, nekvalitní řízení zase vede k nízké efektivnosti, stagnaci a úpadku a má i negativní psychosociální dopady.

Současný management se nachází v paradoxní situaci. Na jedné straně je k dispozici velké množství metod, přístupů a směrů. Na straně druhé do managementu nepřetržitě vstupují nové prvky, koncepce a technologie.

Současná krize a recese také revidují mnohá paradigmatata a konvence v teorii i praxi řízení. Samotná manažerská věda má také své evoluční slabiny, které se projevují např. v labilitě jejího kategoriálního aparátu, v sémantických a syntaktických neurčitostech základních i odvozených pojmů, z čehož pramení odlišné interpretace. Málo se doceňuje také interdisciplinární charakter řízení, přitom se posilují jeho právní, sociologické, etické, informační a komunikační aspekty. Rehabilituje se také „zdravý selský rozum“, který v současném závalu metod je návratem k moudrosti a přirozenosti. Mezi problémy soudobého managementu patří i izolované přístupy. Dosud se nedaří náležitě uplatňovat celostní - systémový pohled, který integruje všechny stránky a jevy řídicího působení a tak přispívá k lepšímu zvládnutí a žádoucímu rozvoji procesu řízení. Proces řízení je de facto kompaktním a nedělitelným jevem.

Príspevek chce prispieť k aktualizaci širšieho pohledu na hlavní proudy, vlivy a stránky moderního managementu. Pokrok managementu se neodehrává pouze po dílčích vývojových liniích (procesní směry, řízení kvality, excelence procesů a firem, informační technologie, cloud computing, kvalitní komunikace apod.), ale také ve směru systémového posilování celostního chápání všech složek, proudů, stránek a technik managementu. Velký potenciál dalšího růstu účinnosti řízení je právě v náležité integraci všech stránek řídicího působení do systému řízení. K tomu se lze přiblížit osvojením si širokého spektra znalostí, jejich doceněním a uplatněním. Autor se ve svém příspěvku pokouší nastínit širší celostní náhled na nejvýznamnější trendy managementu, a to nejen pro vrcholové manažery, ale pro širší manažerskou obec a také odborníky v masmediální komunikaci. Je si také vědom, že tematiku v jediné stati není možné zcela vyčerpát a jeho názory nejsou jediné možné.

## LITERATURA:

- BEER, A. S.: Diagnosing the System for Organizations. London and New York : John Wiley, 1985.
- BURNS, T., STALKER, G. M.: Mechanistic vs. Organic Organizational Structure (Contingency Theory). Dostupné na: www.businessmate.org
- DĚDINA J., ODCHÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy. Praha : GRADA, 2007.
- DRUCKER, P. F.: The Practice of Management. New York : Harper and Row, 1954.
- FAYOL, H.: Zásady všeobecné správy podniku. Praha : Orbis, 1931.
- GRASEOVÁ, M. a kol.: Procesní řízení. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- GULICK, L., URVICK, L. F.: Papers in the Science of Administration. New York : IPA – Columbia University, 1973.
- HAMMER, M.: Agenda 21, co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-074-0.
- HAMMER, M., CHAMPY, J.: Reengineering – radikální proměny firmy. Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-30-1.
- HAVLÍČEK, K.: Management & controlling malé a střední firmy. Praha : VŠFS, 2011. ISBN 978-80-247-2149-1
- KARLÖF, B., LÖVINGSTON, F., H.: Management od A do Z. Brno : Computer Press, 2006.
- KAPLAN, R., S., NORTON, D., P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. ISBN 9780875846514.
- KOTLER, P., CASLIONE, J., A.: CHAOTIKA, řízení a marketing firmy v éře turbulence. Brno : Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2599-1.
- PETERS, T.: Malé velké věci, 163 způsobů jak dosáhnout excelentnosti. Praha : Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-222-2.
- SCHENK, Z.: Organizační modely. Praha : Svoboda, 1967.
- TRUNEČEK, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha : Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.
- TÓTH, E. a kol.: Manažerské minimum. Praha : Nakladatelství VŠE v Praze, 1990.
- TÓTH, E.: Úvod do systémového managementu. Praha : VŠH v Praze, 2008.
- TÓTH, E.: Rub a líc moderních metod. In: Moderní řízení, 8/2011.
- VEBER, J.: Management II. Praha : VŠE, 1998. ISBN 80-7079-406-2.
- VODÁČEK, L., DVOŘÁK, V.: Management v USA. Praha : Institut řízení, 1989.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Management – Teorie a praxe v informační společnosti. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.
- WOLF, M.: Sedm způsobů, pomoci kterých lze opravit systémové chyby kapitalizmu. In: Hospodářské noviny, 24.1.2012.

60 KOPŘIVA, I.: Kvalitní management je základ. In: IT SYSTEMS, 6/2011.

61 www.systemeonline.cz