



## MIROSLAV MERENDA

### Nové řídicí struktury podniku

---

### New Management Structure of the Business

Doc., Ing., Ph.D., University of Ostrava, Faculty of Education, Department of Technical and Vocational Education, Czech republic

#### Abstrakt

Organizované struktury biochemických pochodů, pro něž jsou typické uzavřené, ale navzájem v celek propojené cykly, je podobná fraktálová výroba. Aby mohla komunikovat s vnějším světem, musí ji řídit logistika, což se děje obzvlášť v interních distribucích a informačních kanálech.

Cílem příspěvku je na základě systematizace poznatků vycházejících z teoretických principů manažerování a poznatků získaných realizovaným průzkumem, navrhnout způsob a principy nových řídicích struktur podniku.

**Klíčové slova:** podnik, řídicí struktury, fraktál, užitečnost, efektivita, stabilita, dynamika

#### Abstract

Fractal manufacturing is similar to organized structure of biochemical processes, for which closed but connected cycles are typical. In order to communicate with the outside world, it has to be managed by logistics, which is especially true in internal distributions and information channels.

The aim of the paper is to design the way and principles of the new management structures of the company (based on synthesizing the knowledge based on the theoretical principles of management and knowledge gained from the research).

**Keywords:** company, management structures, fractal, utility, efficiency, stability, dynamics

---

#### Úvod

Fraktálový podnik si klade za cíl ovládnout komplexnost vztahů, a ne jenom redukovat vztahy. Fraktálový podnik představuje nový přístup k organizaci řízení a rozhodování, jenž spojuje aktuální směry rozvoje managementu podniku do jednoho společného rámce. Hlavními charakteristikami tohoto přístupu jsou **samoorganizace, dynamika a sebepodobnost**. Fraktálový podnik nabízí to, co podnikatelé potřebují, tj. systém, který se dokáže efektivně přizpůsobit vnějším

vlivům a zůstává konkurenceschopným i při změnách požadavků. Tyto skutečnosti samozřejmě platí i pro výrobní podniky se složitější technologií a dlouhým logistickým řetězcem.

### **Nové řídicí struktury podniku**

Profesor Warnecke, ředitel Fraunhoferovy společnosti IPA ve Stuttgartu, představil již v roce 1992 novou koncepci podnikové struktury – fraktály. Fraktály jsou zde subsystémy podniku, vyznačující se vzájemnou podobností svých struktur. Každý fraktál sleduje cíle systému, jehož je součástí a vyznačuje se především samoorganizací a samooptimalizací. Břemeno odpovědnosti je přenecháno na fraktály samotné, které musí ve své zpětné vazbě sledovat stav na vstupu a výstupu. Fraktálová struktura si klade vlastní nároky na kvalitativní předpoklady podniku:

- Interdisciplinární spolupráce (ne konfrontace)
- Stálý proces učení se (kvalifikace a motivace jako vitální znak produktivity a flexibility),
- Rychlá a dokonalá komunikace (přímé, rozhodovací, aktivní kontakty),
- Dokonalé ovládání přiřazených procesů (turbulentní řízení),
- Výkon fraktálů je neustále měřen a vyhodnocován,
- Stálé sledování celopodnikových cílů (transparentnost procesů),
- Dynamika a vitalita (vnitřní a vnější faktory úspěšnosti),
- Samoorganizace a navigace,
- Rychlá reakce na turbulentní okolí,
- Zjednodušování a přehlednost procesů v podniku,
- Pochopení podnikových cílů a motivace,
- Samooptimalizace (extrémní flexibilita, optimum činností, organizační interakce mezi individuálními funkcemi),
- Evoluční dynamické podnikové struktury (fraktály se vyvíjejí, mění a případně mohou i opouštět podnikové struktury),
- Transformace funkčně vertikální struktury do procesně orientované horizontální struktury.

Je nepřehlédnutelný fakt, že samooptimalizace, vitalita nebo motivace jsou v podstatě lidské vlastnosti, což dokazuje, že nejdůležitějším prvkem fraktálů je člověk.

Fraktálový podnik se vyznačuje jednak již zmíněnými charakteristickými rysy na úrovni fraktálů, jednak charakteristikami na úrovni celého podniku, z nichž jsou nejpodstatnější tyto:

### **Decentralizace**

Na základě decentralizace má klíčový význam zpracování informací. Informační systémy musí poskytovat potřebné informace ve správném čase pro

decentralizované řízení fraktálů. Ten, kdo je informován a dostatečně kvalifikován, může přijímat rozhodnutí přímo tam, kde je zapotřebí účinné rozhodnutí.

### **Orientace na procesy**

Fraktálový podnik lze považovat za horizontální strukturu orientovanou na procesy.

### **Orientace na spolupracovníky**

V počítačové integrované výrobě se na výrobní závod pohlíželo jako na stroj, v němž měla technologie přednost před člověkem. Dnes se od těchto koncepcí ustupuje především v důsledku toho, že nesplnily očekávání. Neznamená to, že se zpochybňuje myšlenka automatizace výroby, ale jde o to nevidět v automatizačních prostředcích náhradu za člověka, ale technickou pružnost a přizpůsobivost. Koncepce fraktálového podniku znamená, že se člověk opět dostává do centra pozornosti, protože je stále tím nejlepším zpracovatelem informací.

### **Podmínky pro fraktální struktury podniku**

K tomu, aby podnik mohl dosahovat úspěchu, potřebuje nést alespoň čtyři vitální znaky, které tvoří posloupnost se zcela konkrétními kauzálními vztahy. Tuto řadu, provázanou příčinnými souvislostmi, musíme respektovat vždy, rozhodneme-li se do příslušného systému zasahovat. O to víc toto tvrzení platí pro fraktální struktury, které jsou měřítkem pro vysoce komplexní uspořádání detailů, kde cíle podniku jsou stejné jako fraktálů. Jsou soběpodobné.

K výše zmíněným znakům patří **užitečnost, stabilita, dynamika a orientace**.

Pro fraktální struktury bude vhodné stručně charakterizovat tyto znaky v jejich základech podnikového prostředí.

#### **– Užitečnost**

Systém (podnik) musí především být nějak zasazen do kontextu, do svého okolí, musí něco svému okolí a sobě poskytovat, mít nějaký smysl. Tomu, co poskytují svému okolí a sobě, říkáme produkty. Tyto produkty musí být užitečné těm, kterým jsou určeny. Tento první vitální znak, který vyjadřuje užitek a smysl, nás vede k úvaze, co my a naše okolí potřebujeme. Podniky jsou úspěšné, když dokáží dobře pochopit své okolí, jeho potřeby, ale také potřeby svých částí a lidí, které tyto části tvoří, neboť podnik má i své vnitřní produkty, které spotřebovává sám, aby mohl produkovat potřeby svých zákazníků.

Otázka naplňování potřeb zní na nejobecnější úrovni poměrně jednoduše, rozhodující však je, zda bude či nebude podnik vnímán jako užitečný, tj. z pohledu zákazníka, majitele, zaměstnance.

### – **Efektivita**

Být užitečný a potřebný bohužel nestačí. Druhým vitálním znakem je proto schopnost účelně využívat zdroje, energii, lidi, suroviny, tj. být efektivní. Získat ze vstupu výstup co nejúčelnější cestou, přidat k němu hodnotu s minimálními náklady a minimálním úsilím.

Tento vitální znak nás nutí přejít v úvahách od potřeb a produktů k procesům. Jako užitečný důsledek vyjasnění procesů se tak vytváří účelná organizační struktura firmy. V této souvislosti je vhodné zdůraznit, že struktura by se měla přizpůsobit funkci, ne naopak. Struktury ve fraktálním podniku obsahují hladiny, jež jsou v hierarchické substruktuře. Tím se podnik orientuje na multidimenzionální hierarchickou nehomogenní strukturu.

### – **Stabilita**

V případě příznivého působení prvních dvou vitálních znaků se podnik dostává do relativního rovnovážného stavu. Tato rovnováha by byla dostatečnou zárukou úspěchu pouze tehdy, kdyby se neměnily podmínky uvnitř a vně systému. Je zřejmé, že tyto podmínky se mění, a že je třeba na tyto změny reagovat, tj. nacházet nové rovnovážné stavy, odpovídající novým podmínkám.

Schopnost získávat rovnováhu znamená podnik stabilizovat, tj. zaručit, že vytvořené procesy a struktury se hned tak „nezhroutlí“. Pro stabilitu nestačí efektivní předávání hmot, energií a peněz v dobře definovaných procesech. Skutečné stability může podnik dosáhnout pouze tím, že se začne intenzivně zajímat o kvalitu prostředí, do kterého jsou podnikové procesy zasazeny.

Klíčovým prvkem stability jsou lidé a jejich vztahy. Dlouhodobě úspěšné podniky mají především dlouhodobě stabilní mezilidské vztahy, a to jak uvnitř podniku, tak i vztahy směrem k zákazníkům, investorům, k oblasti ve které podniká, společnosti, jejíž je součástí. Prvním předpokladem stabilizace je tedy vytvoření prostředí důvěry a spolupráce. Druhou důležitou podmínkou je vznik mechanismů, které umožní podniku realizovat na nejružnější změny podmínek a nalézat vnitřní rovnováhu i v podmínkách působících změn. Stejně jako to dělají dlouhodobě stabilní přírodní systémy, i podniky potřebují rozvinout systém zpětných vazeb, který soustavně vyhodnocuje dosažené výsledky a podle nich upravuje cíle i způsoby, jimiž má být cílů dosaženo.

### – **Dynamika**

Skutečně úspěšné podniky dnes usilují ještě i o to, aby na změny dokázaly nejen reagovat, ale také se na nich podílely. Pokoušejí se změny v podniku i mimo podnik předvídat, kontrolovat a dokonce i vyvolávat. Nejde jim již jen o harmonické přizpůsobení, ale o kontrolu dynamiky vnitřního a vnějšího prostředí. Dynamický podnik je zdrojem proměn trhu i zdrojem proměn ve svém vlastním prostředí. Předmětem zájmu podniku již není poučení z výsledků, ale poučení z působení zpětných vazeb.

Zdravá dynamika tak předpokládá, že vedle zpětných vazeb, které umožňují přizpůsobování měnícím se podmínkám, budou v podniku působit i „vazby dopředné“, které umožní podniku předvídat a ovlivňovat vývoj podmínek a změny uvnitř i vně podniku přímo aktivně vyvolávat. Touto schopností podnik významně ovlivňuje zdroje své činnosti, které významně podporují aktivní fraktály, vhodně využívající turbulentní prostředí a dynamické strukturování.

#### – **Orientace**

Podstatnou složku orientace lidí tvoří informace o tom, proč vlastně pracují, jaké jsou dlouhodobé cíle podniku a jaké místo v těchto podnikových záměrech mají jednotlivé týmy a jednotliví lidé. Jasně by mělo být také v tom, jaké metody a procesy jsou užívány pro dosažení dlouhodobých záměrů. Další důležitý okruh tvoří informace o tom, zda práce konkrétního člověka při plnění určitého úkolu byla z pohledu manažera úspěšná, či neúspěšná. Informace o úspěchu pomáhá opakovat úspěšné postupy, informace o neúspěchu měnit postupy neúspěšně.

Hodně důležité jsou pro lidi také informace o tom, jaký k nim má manažer osobní vztah. Tyto informace pomáhají zaměstnancům nacházet v souvislosti s firmou vyšší jistotu v oblasti bezpečí a příslušnosti.

Je důležité si uvědomit, že orientace lidí je významnou složkou podnikové kultury. Oboustranné působení ve směru management- pracovníci a naopak vytváří aktivní kreativitu uplatnitelnou ve fraktálech, které jsou orientovány na cílově orientované procesy se samoorganizací a samo-administrativou.

### **Závěr**

Obraz fraktálové organizace nás učí, že tak, či onak, dochází v určité fázi vývoje k žádoucí očiště ekonomických teorií a následně i praktického života, což je dalším krokem blížícího se tušení trajektorií nového vývoje. Postavení člověka jako prvku řízení a rozhodování v dnešním pojetí takzvané společnosti informačních sítí je jednou z rozhodujících příčinných souvislostí mezi kvalitou, dostupností, rychlostí a způsobem šíření informací sloužících jako podklad rozhodovacích procesů usměřňujících konkrétní podobu organizace.

Základy pro fraktální aspekty řízení podniku se musí odvíjet od následujících základů:

- **stanovit parametry**, podle kterých bude vytvořena a hodnocena organizace podniku,
- **stanovit hlavní procesy a činnosti**, které budou nezbytné k naplňování vize a dodržování stanovených parametrů,
- **stanovit základní organizační uspořádání klíčových procesů a činností**, definovat vstupy a výstupy, očekávané přínosy, způsob spolupráce a komunikace mezi samotnými jednotkami,
- **rozpracovat hlavní činnosti** do samostatně fungujících jednotek s integrovaným výstupem- fraktálních struktur,

- **stanovit způsob řízení činností** (interně, externě, samostatných středisek-fraktálů),
- **stanovit počet lidí a vhodný způsob odměňování,**
- **stanovit pravidla interní komunikace a firemní hodnoty.**

## **Literatúra**

Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.

Hammer, M. (2002). *Agenda 2: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. Století*. Praha: Management Press.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Kopčaj, A. (2007). *Spirálový management*. Praha: Alfa Publishing.

Stýblo, J. (2008). *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing.

Vodák, J., Kucharčíková, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

Vosoba, P. (2001). *Firemní inteligence: zdroje a efekty ve firmě*. Praha: Ekopress.