

a pochopení rodiny a zaměstnavatele, pomoc celé společnosti, vyvázanost z péče o děti a důslednou rovnoprávnost. Mezi hlavní osobní předpoklady pak patří: životní zkušenosti, znalosti, vzdělání, schopnosti politické práce, zájem o veřejnou činnost a takové vlastnosti, jako je průbojnost, organizační talent, rozhodnost atd. (s. 248).

Soudím, že také tuto oblast — účast žen na veřejném životě, například jejich aktivitu ve Svazu československých žen — bude nutné analyzovat více podle kvalitativních hledisek, tj. skutečné a nejen často formální účasti žen na přestavbě našeho politického a ekonomického systému a na strategii sociálně ekonomického urychlení naší společnosti. Autorky publikace tento trend anticipují, když prohlašují, že proces emancipace neprobíhá plynule a bezrozporně, že jednou z os, na níž se polarizuje předbíhání a zaostávání, je osa obecné — zvláštní — jedinečné. To znamená, že ačkoli je veřejná činnost žen jako obecná otázka široce obhajována a uznávána, projevují se dosud v rovině zvláštní (mají-li ženy zastávat veřejné funkce) a jedinečné (má-li moje žena zastávat konkrétní funkci) méně pozitivní názory (s. 255). Dovožuji, že etapa budování socialismu v naší zemi je procesem, v němž probíhaly, probíhají a budou probíhat hluboké kvalitativní přeměny vědomí lidí, zvláště pak zřetelně v otázkách rovnoprávnosti a veřejné angažovanosti žen (s. 262). Ženská rovnoprávnost se ani za socialismu neprosazuje automaticky, bez potíží, bez nutnosti neustálého přehodnocování (s. 286).

V závěru knihy formulují autorky určité prognostické trendy vývoje rovnoprávnosti žen pro osmdesátá a devadesátá léta v Československu:

- upevňování demokratických vztahů v rodině a zdokonalování jejich funkcí
- zvyšování podílu společnosti a rodiny na výchově k manželství a rodičovství
- růst objemu a kvality věcných i osobních služeb
- zvyšování intelektualizace a odbornosti ženské práce a růst počtu profesí, v nichž se ženy budou uplatňovat
- širší zapojení žen do vědeckotechnického pokroku
- růst podílu žen na veřejném životě
- rozšiřování volného času a zájmové činnosti žen a jejich zkvalitňování (s. 289).

Kniha J. Bauerové a E. Bártové *Přeměny ženy v rodině, práci a ve veřejném životě* je pěkným a fundovaným vědeckým počinem. Ukazuje vývoj emancipace ženy v procesu budování socialismu v jeho konkrétně historické podobě, v jeho reálném a rozporuplném, ale přesto jednoznačně pozitivním vývoji. Úsilí o vědeckou pravdivost a společenský „nadhled“ autorek je zárukou toho, že tato čtivá kniha se stane nepostradatelným pomocníkem nejen sociologických odborníků, ale zejména těch, jimž je především určena — příslušníků mladé generace. A to nejen tím, jaké problémy teoreticky řeší, ale i tím, které z nich nastoluje a inspičuje pro praktické řešení. (Jenom je škoda, že vychází v tak malém nákladu.)

Antonín Vaněk

Innovation and Management. The First International Symposium on Management (Inovace a řízení. První mezinárodní symposium o otázkách řízení — sborník)

Kobe, Kobe International Conference Center 1986, 500 s.

Úspěchy japonských firem na světových trzích nenašly dlouho analogickou odezvu v šíření japonského společenskovědního myšlení. Teprve sedmdesátá léta zaznamenávají větší aktivitu v této oblasti. Patří k ní mimo jiné i mezinárodní symposium k otázkám řízení, které se konalo v dubnu 1986 v japonském městě Kobe. Příspěvky přednesené na sympoziu byly pohotově vydány v recenzovaném sborníku, jehož obsah je i pro nás velice aktuální.

Tématem jednání bylo hledání nové strategie průmyslového podnikání. Ačkoli výraz „strategie“ bývá obvykle spojován s problematikou volby cílů, vlastní problematice orientace činnosti průmyslových firem není ve sborníku věnována prvořadá pozornost. Problematika strategie průmyslového podnikání se v jednotlivých příspěvcích rozpadá do čtyř otázek: *Jak se vyvíjely podmínky průmyslového podnikání v sedmdesátých a v první polovině osmdesátých let? Jaké cíle volily v uvedeném období firmy, které si zachovaly v nových podmínkách životaschopnost? Jaký byl mechanismus volby těchto cílů? Jaké formy organizace uplatňovaly úspěšné firmy při realizaci zvolených cílů?*

Společným jmenovatelem přístupu jednotlivých autorů k řešení uvedených otázek je vědomí, že ve zcela nových podmínkách posledních patnácti let již neobstojí firmy uplatňující strategii a s ní spojené formy organizace a řízení běžné v padesátých a

šedesátých letech. Snaží se řešit otázku jak zajistit životaschopnost podniků v nových podmínkách, pro něž je charakteristická nová situace na trhu zdrojů (surovin a energie), prudký vývoj výrobních a informačních technologií, nová odvětvová struktura, nový charakter trhu, vliv státu na podnikání a změny v oblasti politického dění a na poli veřejného mínění.

Energie a suroviny se staly problémem v průběhu sedmdesátých let. Tlak lidské populace na světové zdroje dosáhl takových rozměrů, že možnost zachovat rovnováhu byla značně narušena. Růst cen surovin sehrál v této situaci úlohu regulátora. Energie se stala velmi drahou. To vedlo k přesunu bohatství ze zemí energeticky chudých do zemí energeticky bohatých.

Jádrum *nové technologie* je mikroelektronika, jejíž prudký vývoj umožnil vznik rozsáhlých systémů, které zahrnují a kontrolují soustavy zařízení: robotů a programovatelných manipulátorů, číslicové řízených strojů, počítačové ovládaných konstrukčních a výrobních funkcí, automatických manipulátorů, zásobníků a skladů a automatických měřicích přístrojů včleněných do procesu kontroly a zabezpečení kvality. Prvkem těchto soustav, které se „přibližují představě adaptabilního automatizovaného systému“, se také stává software s umělou inteligencí. Ten společně s novou „informačně telekomunikační technologií“ umožňuje vznik rozsáhlých „průmyslových informačních systémů“, které mohou mít nadnárodní působnost. Základní vlastnosti všech uvedených prvků je značná adaptabilita. Z hlediska vlivu nového technologického vývoje na organizace je podstatné, že většina těchto zařízení je dostupná kterémukoli z konkurentů.

Novou odvětvovou strukturu, která se vytvořila pod vlivem technologického vývoje, je možné rozčlenit na dvě části: tradiční, vysoce specializovaná odvětví (ocelářství, těžká chemie atd.), která se ocitla v krizi, a nová, rozvíjející se odvětví, mezi něž patří „mechatronický průmysl“, založený na kombinaci mechaniky a elektroniky, „informačně telekomunikační průmysl“ a „průmysl polovodičů“. Výrobky nových odvětví jsou základem „nového průmyslového systému“ a mají v něm univerzální uplatnění.

Nový trh se vyznačuje rostoucí mírou neurčitosti a nevyzpytatelnosti. Michael Delapierre z Francie jej charakterizuje jako alternativu trhu „masové spotřeby“, který vedl ke krizi sedmdesátých let. Nový trh se podle Delapiera vyznačuje tím, že: 1. Jej charakterizují typy zákazníků a ne škály výrobků. Firma rozvíjí schopnost uspokojovat určitý typ zákazníků... Opět se objevuje určitá forma standardizace. Ne už na úrovni výrobků, nýbrž na úrovni zákazníka. Otázkou je spíše vybrat odlišné typy zboží pro určitý typ lidí než vybírat určitý typ výrobků pro odlišné typy zákazníků. 2. Kritériem úspěchu na trhu je technologická úroveň výrobku. 3. Uživateli kupuje spíše výkon výrobku než předmět sám. To, vzhledem k intelektuální náročnosti (vysokému obsahu informací) výrobku, vede k vytváření trvalejších servisních vazeb mezi výrobcem a zákazníkem. Trh však nadále zůstává limitujícím prvkem celého výrobního procesu.

V souvislosti s *úlohou státu* v organizačním prostředí uvádí Horst Albach (NSR): „... firmy a jejich manažeři budou muset nalézt svoji úlohu... ve vzájemně závislém systému státních institucí a firem, který usiluje o překonání přísných tradičních vzorů a o zavedení pružných a inovačních pravidel chování“.

Kuniyoki Urabe (Japonsko) zpochybňuje tzv. „kulturní přístup“ k interpretaci japonského způsobu řízení, známý jako „korporativní paternalismus“, (1) a „skupinově orientované hodnoty“ jako základ japonského systému řízení. Tento způsob interpretace nepřihlíží k „technicko-ekonomickému aspektu systému řízení“, „má tendenci setrvávat na tradičních, neměnných aspektech řízení“ a opomíjí skutečnost, že „systém řízení kterékoli země se vždy mění a vyvíjí pod tlakem... změn prostředí“. Zjevným důkazem neadekvátnosti „kulturního přístupu“ je fakt, že japonský systém řízení byl úspěšně aplikován ve zcela odlišném, nejaponském kulturním kontextu. Urabe navrhuje vlastní model vývoje systému řízení, v němž je kultura chápána jako činitel, který (v podobě hodnotových kritérií manažerů) ovlivňuje „volbu alternativní strategie řízení“. Tato volba je zaměřena na snížení napětí vyvolaného změnou technologického, ekonomického a sociálního prostředí. Historický nástin, který Urabe předkládá, zdůrazňuje zásadní úlohu dělnického hnutí ve změnách japonského systému řízení. Jinak řečeno, japonský systém řízení se měnil především pod tlakem sociálních otřesů japonské společnosti a směr jeho vývoje byl vždy veden snahou

(1) Výrazem „korporativní paternalismus“ je označována tendence, připisovaná japonskému kulturnímu prostředí, interpretovat vztahy mezi vedením a zaměstnanci firmy pomocí kategorií feudální kultury, která označovala feudálního pána jako ochránce odměňujícího svou péčí věrnost poddaných.

dosáhnout maximální míry konsensu práce a řízení v rámci firmy. Četba příspěvku K. Urabeho vyvolává dojem, že právě úspěchy na tomto poli jsou jedním z opěrných bodů úspěchů japonské ekonomiky. Tendence buržoazního společenskovedního myšlení, opomíjet makrostrukturní aspekty rozporů mezi prací a kapitálem, která nalézá svůj výraz v úsilí vtěsnat konflikty mezi dělníky a vlastníky firem do sociálně regulovatelného rámce jednotlivých, navzájem oddělených firem, nachází zřejmě v japonském systému řízení své vysoce efektivní ztělesnění.

Rovněž H. Albach věnuje pozornost vlivu „třídních konfliktů devatenáctého a počátku dvacátého století“ na systém řízení průmyslové výroby. Na rozdíl od Urabeho však omezuje — podle známého schématu — význam tohoto činitele na období před první světovou válkou. Hovoří o tom, že v devatenáctém století „bylo se mzdami zacházeno pouze jako s prvkem nákladů. Vnějšími efektem pak byla masová chudoba, slums, vykořisťování, a konečně třídní konflikt a vznik marxismu“. Albach přisuzuje marxismu funkci ideologického výrazu materiální chudoby, zcela opomíjí důraz marxismu na otázku odcizení a emancipace lidských bytostných sil a interpretuje jej jako symbol „první krize důvěry v sociální prospěšnost soukromých společností“. Obdobná „krize důvěry“ se podle něho opakovala v období krize třicátých let a poťetí vyvstala dnes. Zdrojem dnešní „krize důvěry“ pak je: 1. Spolupráce podnikatelských kruhů s německým fašismem: „Fakticky v Německu mnoho manažerů a podnikatelů uvítalo fašistický systém jako nový řád harmonie mezi řízením a prací ve firmě“. To je „ještě dnes pro mnohé lidi, částečně mladé, zdrojem nedůvěry vůči podnikatelům a manažerům... tato nedůvěra se nyní soustřeďuje na to, zda vnější efekt zisku, spojený se zbrojní horečkou, je manažery adekvátně odhadován, nebo ne“. 2. Druhým zdrojem „nedůvěry“ jsou postranní efekty na zisk orientovaného technologického vývoje. Je to jednak „propouštění lidí z práce“, jednak obavy o osud životního prostředí. V té souvislosti nepovažuje Albach hnutí „Zelených“ za méně nebezpečné pro soukromé podnikání v tomto století než byl marxismus ve století devatenáctém.

Jediní, kteří mezi „faktory organizačního prostředí“ řadí „charakter společnosti“ (tj. systém vlastnických vztahů a typ plánování ekonomických procesů), jsou Edwin Polaschewsky z NDR a Japonec S. Giga. Poukazují na jeho vliv na způsob společenského využití výsledků výroby a tím zpětně na motivaci pracujících ve vztahu k inovacím. Ovšem do úvah o nové strategii průmyslové výroby tento činitel nezačleňují.

Otázku, co to vlastně je organizační strategie a jak vzniká, klade H. Mintzberg z Kanady. Jeho barvitě komponované úvahy lze shrnout následovně: 1. Reálné působící strategie nevzniká na základě osvědčené úvahy, ale v konfrontaci záměrů a skutečně existujících vzorů organizačního chování. Jinak řečeno, žádoucí strategický efekt není nikdy plánován předem, ale dochází k němu ex post. Proto 2. „není příliš moudrá představa o vševědoucí racionalitě vrchního vedení, které je schopno vše vypracovat předem, dříve než začnou svízele realizace“. 3. Vedení organizace má tedy kontrolovat podmínky procesu formování strategie. Volbu aktuálního obsahu strategie je vhodné přenechat jiným — těm, kteří jsou ve styku s praktickou činností firmy. 4. Strategická reorientace nastává vždy po delším období stability. Je možné ji přirovnat ke skoku. Pro úspěch je rozhodující „vyhmátnout“ včas ten prvek vývoje, který bude v budoucnu vyhovovat podmínkám prostředí.

V souvislosti s analýzou problému vzniku nové strategie se k otázce vztahu vnější nutnosti a svobodné volby vyjadřují Robert A. Burgelman z USA a Alfred Kieser z NSR. První konfrontuje možnost „strategické volby“ s „determinismem populační ekologie organizací“, která interpretuje změny organizačního uspořádání firmy jako nevyhnutelný důsledek změn organizačního prostředí a vychází přitom z biologizující analogie mezi adaptačními mechanismy evoluce biologických druhů a adaptací „populace firem“ v určitém teritoriu. Druhý z uvedených autorů se zabývá obdobným problémem, pól nutnosti však ve svém myšlenkovém modelu obsazuje pojem „technologický determinismus“. Zatímco Burgelman v závěru zpochybňuje oprávněnost extrémního důrazu na jednu z alternativ, Kieser má spíše tendenci stranit možnosti „strategické volby“. Oba autoři však shodně nechávají otázku otevřenou.

I když mechanismus vzniku strategické reorientace není dostatečně osvětlen, analýza chování firem, prováděná prostřednictvím případových studií, umožňuje autorům sborníku formulovat *hlavní principy nové strategie a organizace průmyslového podnikání*. Jejím hlavním rysem je adaptabilita: zárukou stability bude napříště pružnost. Co to konkrétně znamená?

1. Nové situaci na trhu zdrojů odpovídá orientace na energeticky a surovinově méně náročné technologie (miniaturizace, vysoký informační obsah výrobků) [Albach].

2. Ve vztahu k technologiím se uplatňuje požadavek schopnosti časté a co nejrozsáhlejší změny výrobních operací. Splnění tohoto požadavku umožňuje programova-

telnost a počítačem zajišťovaná zpětná vazba. Využití potenciálu nové technologie je výrazně limitováno vhodným organizačním uspořádáním firmy [John Child, Velká Británie, Kieser].

3. Adaptabilita technologie umožňuje pružnou reakci na požadavky různých kategorií zákazníků. Marketing by měl vyvinout metody, jimiž by bylo možné sledovat reakce „prvních uživatelů“ nových výrobků. Těm je nutno přizpůsobit další produkci daného výrobku [Erich von Hippel, USA].

4. Firmy, které se dosud omezovaly na úzkou specializaci produkce v rámci tradičních odvětví, by měly usilovat o zvýšení různorodosti sortimentu své produkce [Hideki Yoshihara, Japonsko]. To jim může umožnit zachovat stabilitu růstu v konkurenci s univerzálně uplatnitelnými výrobky nových odvětví.

5. Manažeri musí být obratní v řízení vztahů s vládou. Přesněji řečeno, musí umět získat finanční, legislativní a organizační podporu státních institucí.

6. Na více místech je ve sborníku konstatováno, že odbory ve snaze zachovat pozice zaměstnanců komplikují pružný chod změn. Z hlediska marxistické interpretace je tato tendence zákonitým důsledkem rozporů mezi prací a kapitálem. Odbory, jako organizace vykořisťovaných, komplikují inovace uskutečňované v zájmu vykořisťovatelů. Autoři sborníku uvedenou tendenci chápou jako problém, který je třeba řešit v zájmu zachování životaschopnosti kapitalistické firmy, tj. v zájmu zisku a konsensu v rámci firmy. Příklad řešení tohoto problému nabízejí japonské firmy, které nahrazují odměňování za plnění úkolů odměňováním osobnostních vlastností zaměstnanců. To jim umožňuje vypustit z obsahu smluv mezi odbory a vedením organizace otázky náplně pracovní činnosti a omezit tyto úmluvy na kvantitativní otázky (délka pracovní doby, úroveň mezd...). Otázky funkční náplně jednotlivých kategorií zaměstnanců se pak stávají v souvislosti s každou organizační změnou předmětem diskusí mezi manažery a zaměstnanci. Tento systém umožňuje zaměstnavateli pružnou reorganizaci, která není bržděna procedurou změny dohod. Zaměstnancům se přitom poskytuje možnost participace na rozhodování.

7. Manažeri firem by měli při svém rozhodování uplatňovat nejen ekonomická, ale také ekologická kritéria, aby mohli účelně řídit vedlejší účinky svého rozhodování v souladu s dlouhodobými zájmy své firmy a společnosti [Albach].

8. Z organizačního hlediska je úspěšnými firmami nahrazován dosavadní systém specializace a separace navazujících funkcí integrací a recentralizací. Integrace spočívá ve vytváření proměnlivých pracovních skupin, které zahrnují realizátory všech fází výrobního procesu — od marketingu, přes konstrukci až po obsluhu strojů a údržbu. Skupiny vybudované na tomto principu jsou schopné pružně reagovat na problémy spojené s častými změnami vlastností výrobků a výrobních operací. Průvodním jevem integrace je recentralizace, která spočívá v přeskupení stávajících monofunkčních organizačních jednotek do polyfunkčních středisek. Účinky uvedených procesů na míru centralizace rozhodování není možné jednoznačně zhodnotit, převládá však názor, že jsou spojeny s určitou decentralizací [Child]. Ta se zřejmě týká spíše operativního než strategického rozhodování.

Celkově lze říci, že symposiem naznačené principy moderní strategie a organizace podnikání představují nový model:

Radikální technologická a organizační inovace má umožnit permanentní inovaci výrobků.

Základem přístupu autorů jednotlivých příspěvků k problematice inovací v oblasti průmyslového podnikání je všem společné teoretické schéma, jehož optiku zachovává uvedená rekapitulace obsahu sborníku. Jádrem tohoto schématu jsou pojmy „organizace“ (firma), „strategie“ a „organizační prostředí“, z nichž je vystavěna výchozí premisa: firma volí vhodnou strategii, aby si zachovala životaschopnost v měnícím se organizačním prostředí. Toto interpretační schéma umožňuje přehledným, k aplikaci směřujícím způsobem popsat procesy, které probíhaly v sedmdesátých a osmdesátých letech v oblasti průmyslového podnikání ve vyspělých kapitalistických zemích. Autoři většiny statí však vycházejí z nevysloveného předpokladu, podle něhož firma může reagovat na změny organizačního prostředí jakkoli a chování firmy je funkcí pouze těchto změn. Nevěnují pozornost skutečnosti, že technická, ekonomická a společenská organizace firmy je zprostředkovaně odvozena z určitého, historicky proměnlivého, makrostrukturního rámce sociálně ekonomických vztahů. Možnosti adaptace soukromokapitalistické firmy na změny organizačního prostředí jsou tímto rámcem do určité míry vymezeny a strategie firmy se nutně pohybuje v jeho mezích. Domnívám se, že respektování historicky proměnlivé makrostrukturní podmíněnosti vnitřní organizace průmyslové firmy je podmínkou aplikace schématu „organizace-strategie-prostředí“ v technologických a sociálně ekonomických podmínkách socialistických zemí.

Libor Musil