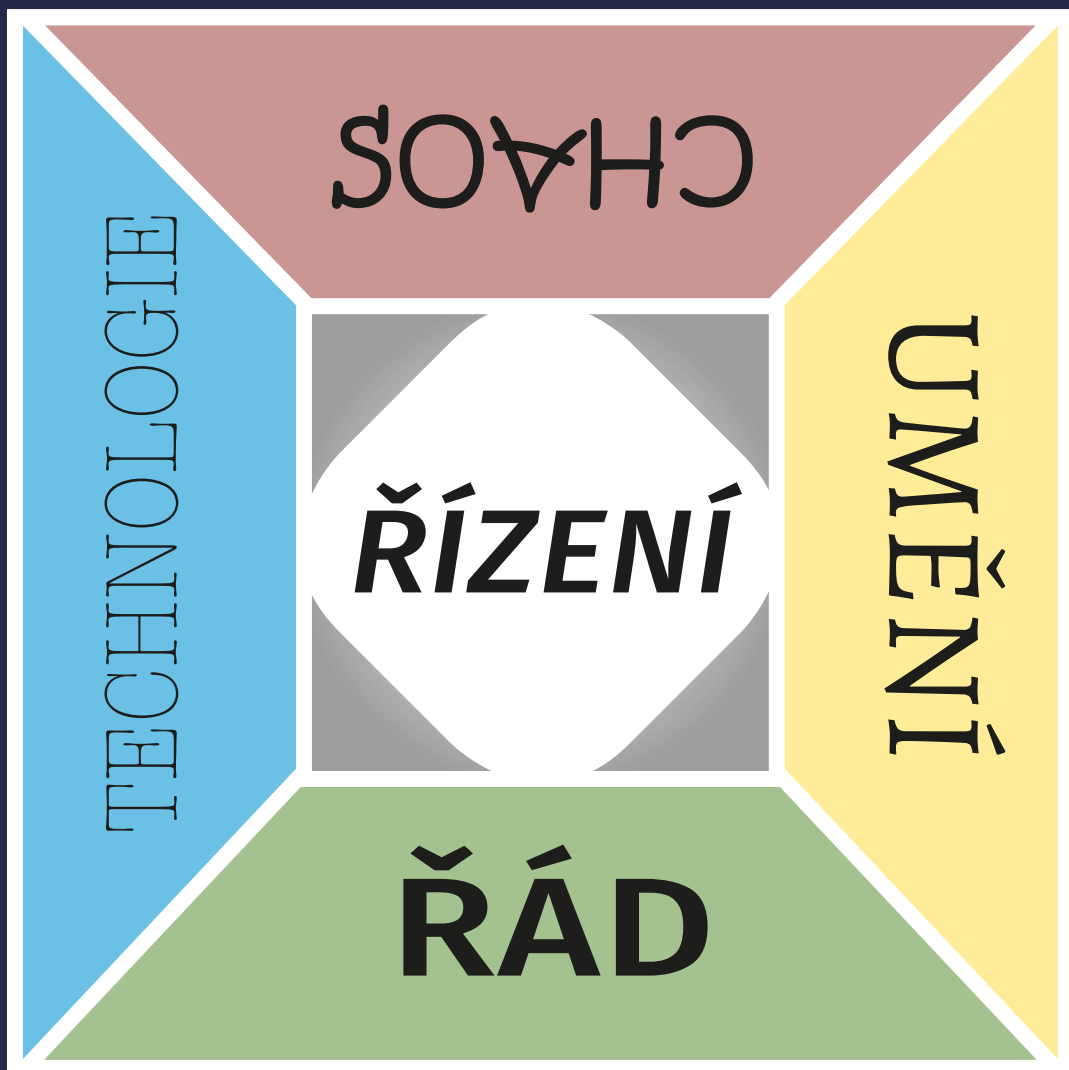


PIMCO 100





PIMCO 100

*Řízení mezi chaosem, řádem,
technologií a uměním...*

Sborník prací vydaný
u příležitosti stého výročí konání
Pražského mezinárodního kongresu
o vědeckém řízení - PIMCO
v Praze a Československu
pod záštitou
T.G.Masaryka a H.C.Hoovera
v roce 1924

PIMCO 100

Řízení mezi chaosem, řádem, technologií a uměním...

*Sborník prací vydaný u příležitosti stého výročí konání
Pražského mezinárodního kongresu o vědeckém řízení – PIMCO
v Praze a Československu pod záštitou T. G. Masaryka a H. C. Hoovera
v roce 1924*

Uspořádali Václav Liška a Ladislav Žák
Návrh obálky a grafické zpracování provedla Stáňa Laňková
Vydal Ladislav Žák
1. elektronické vydání, Praha, listopad 2024

Autoři jednotlivých textů:

prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.; Ing. Jan Čarný;
prof. Mgr. Ing. Jaroslav Husár, CSc.; Ing. Libor Jirásek;
Ing. Miloslav Kala; RNDr. PhDr. Karel Lehmert, Ph.D., MBA, LL.M.;
Ing. Roman Lindauer, Ph.D.; doc. Ing. Václav Liška, CSc.;
PhDr. Marie. L. Neudorfllová, Ph.D.; Ing. et Ing. Martin Ondruš, Ph.D.;
prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek, dr.h.c., FEng, EUR ING;
Mgr. Pavel Šefl, CSc.; Ing. Dr. Stanislav Špaček; Josef Štogr;
Ing. Ladislav Zelinka, Ph.D.; Mgr. Ing. Ladislav Žák, к.э.н.

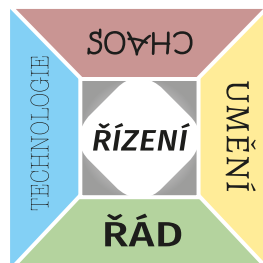
Text Sborníku neprošel jazykovou úpravou.

ISBN 978-80-909366-0-7

Obsah

Slovo úvodem...	7
VÁCLAV LIŠKA Názory na vědecké řízení od Dr. Stanislava Špačka aneb, proč název vědecké řízení...	9
MARIE L. NEUDORFLOVÁ Masarykova akademie práce a P.I.M.C.O. 1924	15
STANISLAV ŠPAČEK Význam vědeckého řízení pro lidstvo a pro světový mír.	21
IVO BARTEČEK Nejsem poslem dobrých zpráv	33
JAN ČARNÝ Má životní pout' světem řízení	37
JAROSLAV HUSÁR I. Vedecké riadenie ekonomík krajín EÚ nemáme II. Vedecké riadenie, proces globalizácie a ich paradoxy...	45 47
LIBOR JIRÁSEK Význam jazyka ve vědeckém řízení: Srovnání češtiny, němčiny a angličtiny	55
MILOSLAV KALA V roce 1924 se v Praze uskutečnil První mezinárodní kongres vědeckého řízení	61
KAREL LEHMERT Behaviorální analýza řízení jakosti justičních procesů	67
ROMAN LINDAUER Řízení shody, řízení rizik a interní kontroly	85
MARTIN ONDRUŠ Co je na interim managementu zjevné, a co zůstává skryto.	91
MIROSLAV SVÍTEK Rozhodování a řízení v prostředí komplexních systémů	95
PAVEL ŠEFL Pár neucelených úvah o inovacích a řízení...	101
JOSEF ŠTOGR Řízení	105
LADISLAV ZELINKA O řízení vážně i nevážně	113
LADISLAV ŽÁK Úhelným kamenem řízení je kladení cílů...	115





Slovo úvodem...

Milí čtenáři,
jsme rádi, že držíte v rukách nebo sledujete na obrazovce toto skromné, malé dílo, Sborník s názvem PIMCO 100 Řízení mezi chaosem, řádem, technologií a uměním.

Spoluautoři ho vytvořili s cílem připomenout si významnou událost v dějinách vědeckého řízení, Pražský mezinárodní kongres o vědeckém řízení (PIMCO) v roce 1924 a zároveň se vyjádřit k některým otázkám řízení a správy ve veřejné i soukromé sféře, tak jak je vnímají v roce 2024.

Spoluautoři tvoří velice pestrou a různorodou skupinu a neméně pestré a různorodé jsou jejich příspěvky, a tím i obsah tohoto Sborníku.

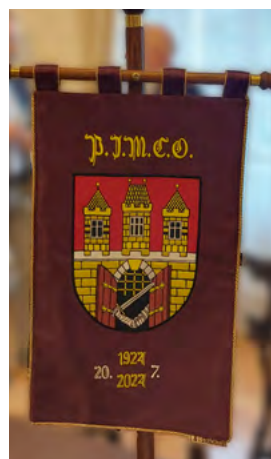
Ujali jsem se úkolu uspořádat tyto příspěvky a rozdělili jsme ji na část věnovanou roku 1924 a část věnovanou současnosti. Součástí Sborníku je Poselství věnované možným čtenářům v roce 2124 a Modlitba Antoina de Saint – Exupéryho. Nebyli jsme rozhodně žádnými editory nebo arbitry elegantiarum a cítíme se být nejvíce ze všeho spoluautory a snad i dobrými kmotry myšlenky vzniku Sborníku.

Děkujeme všem, kteří přispěli ke vzniku tohoto Sborníku textů. Děkujeme Československému ústavu zahraničnímu, který nám poskytl útočiště pro naše autorské setkání.

Texty jsme se rozhodli doplnit a ozdobit grafikami českého mědirytce Karla Demela, který nás v roce 2024 navždy opustil. Základem je jeho cyklus Stromy, kmeny, kořeny. V přírodě se stromy, jejich kmeny kořeny a větve rozvíjejí zároveň. Rostliny nerostou jednoduše od kořenů k větvím. Kořeny tedy nutně nejsou minulostí, stejně, jako větve nejsou nutně budoucností. Totéž platí zcela nevyhnutelně i o lidském díle. Pojem času obsahuje daleko víc než pouhý součet minulosti, přítomnosti a budoucnosti...

Budeme upřímně rádi, když tento Sborník přispěje k poznání, že neexistuje časoprostor, ve kterém je všechno jaksi lepší než v jiných, nebo dokonce časoprostor, který je jakýmsi ideálním stavem.

Nechť přispěje k poznání, že *všude je něco a nikdo není dokonalý...*



PRESIDENT ČESKOSLOVENSKÉ REPUBLIKY

V Praze dne 24. prosince 1919.

Vážení pánové,

přemýšlel jsem o diskusi, kterou jsme nedávno měli o Vaší Akademii Práce. Pořád více si uvědomuji, že Váš plán zorganizovat všechny pracovní síly celého národa, je pokračováním pansofických tužeb Komenského. Na vědeckém základě má být vybudována nejvyšší výkonnost celého národa a státu; všechna praxe má být soustavně vybudována na vědecké theorii, veliký plán má vést všechny pracující a sjednocovat jejich úsilí v přesný pořádek a harmonii.

Potřeba úsilné práce ve všech oborech nemohla být lépe vyslovena nežli Vaším programem. A neběží ovšem jen o práci, nýbrž o práci uvědomělou, o práci, sloužící velkému cíli mravního přerodu národa. Abych to tak vyjádřil: také čert pracuje a pracuje mnoho a chytře – naše národní práce musí uskutečňovat šlechetné tužby, musí být spravována vznešeným ideálem. Nestačí pracovat z donucení, z hladu – práce, a co více: pracovitost je mravní povinností každého uvědomělého občana Československé republiky. Láska k bližnímu, láska k národu, oddanost lidstvu musí být účinnou – kdo nepracuje, kdo vykořisťuje práci jiných, není Čech a Slovák, není člověk.

Vybudování republiky vyžaduje mnohé úsilí okamžité a rychlé, vedle toho je nám však třeba zajišťovat základy, jež mají trvat do daleké budoucnosti. Vaše Akademie usiluje o takové základy.

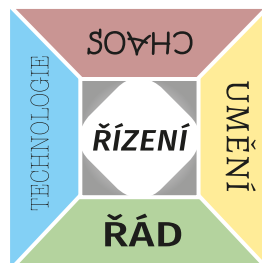
Cením si vysoce Vašeho úsilí, ale právě proto zdráhám se přijmout nabízené čestné předsednictví; nemohl bych se úkolu věnovat, maje dost své práce národem mně uložené.

Příkládám poukázku na 1 milion korun. Peníze pocházejí z Ameriky, a to od našich amerických pracovníků a dělníků. Jsem přesvědčen, že ti, kdo mne obdarili mým disposičním fondem, schválil toto mé rozhodnutí, jakože jsem si jist i tím, že Vaše Akademie Práce mnohému se naučí od pracujících Ameriky.

T. G. Masaryk

VÁCLAV LIŠKA

emeritní rektor a předseda Svatoboru



Názory na vědecké řízení od Dr. Stanislava Špačka aneb, proč název vědecké řízení...

„Název scientific management vznikl ve Filadelfii jako výsledek mnohaletého výzkumu inženýra F. W. Taylora. Mnohaletá usilovná práce F. W. Taylora ukázala, že se musí nalézt nejen nějaká cesta, ale přímo cesta vědecká, aby se dosáhlo stanoveného cíle, která přinese bohaté ovoce.

Nejvýznamnějším svědectvím o zásadní důležitosti pravidel, jež on první definoval, je že se staly základem úvah lidí v mnohých zemích, kteří v nich vidí klíč k úspěchu, k mezinárodnímu porozumění a míru.“

E. B. Cooková

Vědecké řízení je vědou, jenž se neustále vyvíjí od samotné metody přes její aplikaci a diskusi o samotném předmětu a názvu až po význam a účel ve společnosti a podnikatelských subjektech. V publikaci pana Ing. Dr. Stanislava Špačka, která nese jméno **Názory a úvahy o vědeckém řízení** se autor věnuje myšlenkám nejznámějších a nejvýznamnějších světových podnikatelů a vědců, kteří měli na vznik a vývoj vědeckého řízení od počátku až do první třetiny 20. století značný vliv. Jednou z mnoha takovýchto úvah a různých názorů byla i otázka samotného názvu – vědecké řízení.

Po vydání prací F. W. Taylora se název Vědecké řízení začal používat nejvíce a v odborné společnosti se nevyskytovali žádné námitky proti tomuto pojmenování. Avšak používaly se i další alternativy, které měly vždy jedno společné – přídatné jméno „vědecký“ (příkladem budiž sousloví vědecká organizace, vědecké vědění či vědecká správa). Český jazyk je v tomto velmi bohatý a svojí slovní zásobou

výjimečný. Jeden z iniciátorů prvního vědeckého mezinárodního kongresu pro vědecké řízení práce předkládal návrh názvu vědecká správa, přičemž jeho argumentace stála na pilířích toho, že zdokonalování každého jednotlivce v jakékoli jeho činnosti je možné pouze s pomocí nejlepších metod, jenž mu vědecké řízení dovede poskytnout, neboť jsou využity jak v osobní, tak i pracovní, průmyslové sféře. Vyjádříme to tedy dobře slovem „správa“ - protože se spíše jedná o praktickou filozofii, která má především za svůj úkol pomoci svým metod a nástroji člověka zdokonalit než vědu, která by člověka moralizovala a vedla k morálnímu poučení. Americký spolek strojních inženýrů definuje správu jako způsob schopnosti, jenž má za cíl organizovat, připravovat a řídit lidskou činnost, pro správné nakládání s přírodními silami a surovinami, především pro dobro a prospěch lidstva.

Správně je vědecké řízení považováno za vědu. F. H. Collins ve spisu o Spencerově filozofii

uvádí, že věda se zaslouhuje o obecný rozvoj, je-li však zahrnuto toto poznání společně s vědou, která jej zprostředkovává, všechny znalosti a poznatky musí být zavrženy společně s ní. Věda je poznání a společně s filozofií jde o sjednocené uvědomění se. Česky finanční teoretik i praktik Karel Engliš propojuje ve své definici vědu o formách lidského myšlení a vědy empirické. Tyto praktické vědy sestavují ucelený návod k naplňování lidských potřeb, za kterými je lidský účel, např. svůj princip šetrnosti zpravidla vykládá jako usilování o dosažení maximálního užitku, a to s minimem možných obětí. A tak dochází k propojení názoru K. Engliše a jednoho z iniciátorů vědeckého kongresu J. Bašty, který potvrzuje, že vědecké řízení má poslání a vede především ke zdokonalování a optimalizaci všech procesů. J. Bašta ve svém spise uvádí, že

„Málokteré vědě dostalo se již do kolébky tak trefného pojmenování, jako vědecké organizaci práce, byť by se tak stalo na úkor stručnosti“.

Ačkoliv názorů a úvah o vědeckém řízení bylo v první třetině 20. století nespočet, hlavní zásady nám nastínil již dříve náš J. A. Komenský...

Jeho první zásadou „vědeckého postupu“ je, že má mít jasně a pevně definovaný cíl, kterého je třeba dosáhnout pomocí nejlépe zvolené metody či pokud je stanovených cílů více, musí cíl hlavní cíl zůstat prioritou a podružné cíle k tomuto hlavnímu, stanovenému výsledku musí nápomocně vést.

Druhou zásadou je, že je-li užito mnoho prostředků tak by si neměly navzájem odporovat. Tedy mít prostředek jasný a stabilní a v případě nutnosti užití prostředků více, musejí se prostředky navzájem sobě podřídit a pomáhat si.

Třetí zásadou je způsob používání prostředků. J. A. Komenský vyslovil názor, že při užití prostředku je dobré použít osvědčené a již vyzkoušené způsoby. Avšak nastala-li by situace, kdy by mělo být vyzkoušeno něco nového a dosud nevyzkoušeno, mělo by tak

být učiněno s největší opatrností a rozvahou.

K zásadám J. A. Komenského se přibližuje definice Taylora, kterou prezentoval právě na „našem“ prvním mezinárodním kongresu pro vědecké řízení v roce 1924. Taylor se v **definici o vědeckém řízení zmiňuje o výlučném cíli, kterým je především větší štěstí a blahobyt pracujících**. Vědecké řízení považuje za filozofii, postavenou na čtyřech principech, kterými jsou existence

- pravé vědy,
- výběr vědeckých pracovníků,
- jejich následná vědecká výchova a zabezpečení jejich vývoje
- a přívětivá a důvěřivá spolupráce s lidmi.

A tak Taylor pomocí své sociální a národohospodářské nauky, svému poslání a realizaci svých nápadů, vytvořil systém, který by měl sloužit k vytvoření lidského štěstí a ve prospěch celého lidstva. Také si zakládal na tom, že experimenty mají být prováděny s pravou vědeckou důkladností. Shrnutím všech metod, které obohatil o své cenné zkušenosti, vytvořil tzv. Taylorův systém, který „nese jméno“ vědecké řízení či jinak užívaný termín výkonnostní inženýrství. K tomu i myšlenka ze závěru Taylorovy přednášky z pražského kongresu PIMCO:

„Mám mnoho známých vynikajících chirurgů a všichni bez výjimky ujišťují, že ústav bratrů Mayů je nejskvělejší chirurgická nemocnice na světě. Včera jsem se sešel s chirurgem tohoto ústavu a před časem jsem se setkal osobně s panem Mayem. Přisel, jak říkal, aby si se mnou pohovořil o zásadách vědeckého řízení. Tvrdil (souhlasně s lékařem, s nímž jsem se včera sešel), že jeho ústav je řízen, jak jen možno, podle zásad vědeckého řízení. Na příklad, když nemocný přijde do ústavu, nejprve se ho vyptají a udělají první diagnosu, aby věděli, na které chirurgické oddělení ho poslat. To je předběžné vyšetřování. Potom se přidělí nemocnému lékař, který dovede nejlépe diagnostikovat jeho případ. Vyšetřuje ho a když zjistí,

že nedovede udělat správnou diagnosu, zavolá se jiný odborník, který ji provede.

Odborník, který má pokdy udělat přesnou diagnosu, udělá o ni přesný zápis. Potom pacient je přidělen jednomu ze čtyř vynikajících asistentů dvou bratří Mayů, tomu nejzpůsobilejšímu, k operaci a ten provede druhou diagnosu, máje po ruce psanou zprávu o první diagnose, kterou schválí nebo doplní a konečná diagnosa se předloží jednomu z bratří Mayů, který má provést operaci. Ten udělá ještě poslední diagnosu, ovšem se zřetelem k předešlým. Potom začne operovat, nikoli sám, ale s osmi až deseti asistenty, z nichž každý má přidělen zvláštní úkol, jako podle zásad vědeckého řízení.

Pan Mayo si přišel ke mně pro nové informace, zda by nemohl rozhojnit zásady, jichž dosud užíval. V jejich ústavech neoperuje jeden chirurg, ale 8 až 10 vespolek, každý vykonává část operace, kterou dovede nejlépe. A můj informátor mi sdělil, že někdy operují až dvě hodiny beze slova. Jsou tak vycvičení, že vykonávají svůj úkol na pouhé kývnutí. Operuje se mlčky proto, aby zárodky z úst neinfikovaly rány či nezamořily vzduch. Mám za to, že uvedené je příkladem nejlepší praxe moderní chirurgie, i že je to velmi obdobné postupu v podniku s vědeckým řízením“.

G. D. Babcock uvedl, že je to především vědecká analýza, jenž je postavena na předpokladu, že jakákoliv lidská činnost může být rozebrána do prvotních prvků, pomocí kterých, pokud jsou poté uspořádány v ucelený postup, dosáhneme požadovaného výsledku. Takto sestavená vědecká analýza by měla nahrazovat tradiční a náhodné užívání metod.

M. L. Cooke, Taylorův spolupracovník, přidává názor o složitých problémech ve výrobě, národní prosperitě a životních dilematech, ke kterým by dle něj mělo být přistupováno s nejbledlivějším vědeckým zkoumáním, nejtrpělivějším a ideálním řešením, kterého je mysl a duch člověka schopna.

Nauce a praxi o vědeckém řízení se věnovali inženýři napříč Evropou. Nalézání praktického užití ve vědecko-hospodářském odvětví se stalo prioritou především německých expertů – jejich přístup se však lišil od předešlých definic vědeckého řízení a základního principu, jímž byla především podpora štěstí a lidského dobra, protože jejich postupy byly zaměřeny na využití pro válečné účely, jak o tom svědčí četné články, ale i zaměření relevantní výuky na vysokých školách. V roce 1914 R. Subert ve svém spisu uvádí, že Taylorův systém a názory na organizaci továren a řízení práce velmi napomáhá naplňovat německé cíle v procesu řízení továren a řešení dalších provozních otázek na vědeckém základě. V závěru svého spisu připomíná, že heslo výkonnosti a spolupráce je pro německý průmysl nejdůležitější. Němečtí národohospodáři rozlišují vědu o práci (Arbeitswissenschaft), vědecké řízení provozu (Wissenschaftliche Betriebsführung) a vědu o ekonomii provozu (Betriebswirtschaftswissenschaft).

Taktéž ve Španělsku se věnovala velká pozornost vědeckému řízení, a to nejen v podnikatelském sektoru. Důkazem toho je výrok inženýra C. de Madariagy, který uvádí, že vědecké řízení není jen otázkou pro úmysly soukromého průmyslu, ale silně nabývá většího významu i v předních oblastech veřejné a státní správy.

Další významní pracovníci k vědeckému řízení vyjadřovali své názory např.

L. M. Gilbreth uvádí, že:

„Vědět přesně, co si přejete, aby lidé dělali a pak se snažit, aby výkon byl proveden nejlepším a nejlevnějším způsobem“

Výrok P. H. K. Hathaway tvrdí, že:

„Vědecké řízení má za účel úsporu energie, materiálu a času, nebo jinými slovy, vyloučení ztrát pracovní energie a zvýšení světového blahobytu v důsledku větší výrobní schopnosti lidí a stroj“.

Zajímavým názorem od Adamieckého a H. S. Persona je sdělení:

„...pomocí pokusné metody vědecké a mají cí za účel dosáhnouti co největšího účinku s nejmenším vynaložením času práce lidské, přírodní energie a všech výrobních prostředků vůbec“.

Tyto tři významné názory spojuje podobná myšlenka a především to, že se přiklání k přijímání Taylorovu definici a vnímání vědeckého řízení. Podobně se vyjadřuje i Tugwell-Munro-Stryker, který uvádí, že:

„Vědecké řízení můžeme charakterizovat jako způsob řízení pro nejlepší zužitkování úsilí zaměstnanců a zaměstnavatelů metodami, založenými na vědeckém výzkumu a analýze“.

Společně tyto názory směřují k tomu, že výchova člověka k výkonu práce by měla být řízena jím samotným nebo jinými lidmi především tak, aby zabezpečovala a zaručovala klidný a šťastný život, o který má každý člověk usilovat.

S ohledem k názvu vědeckého řízení, je důležité zmínit, že již během prvního mezinárodního kongresu pro vědecké řízení práce P. I.M.C.O. v Praze v roce 1924, na němž se vystupovali zástupci z celého světa, nikdo ze účastníků neměl žádné námitky proti názvu vědecké řízení. Také tímto názvem byl samotný kongres oprávněně označen.

J. Bašta v knize Pokusnictví ve vědách technický z roku 1928 uvádí názor, že vědecké řízení je věda technická a empirická, přičemž je bádání vědeckého řízení práce odkázáno na technické experimenty, kterou jsou podmiňovány úkolům nové vědy. Právě otázkou toho, co jsou to úkoly nové vědy se po Kongresu zajímalo velké množství odborníků. Stan Špaček vytvořil shrnutí různých náhledů, jaké jsou úkoly nové vědy, které tvoří „to dobré“ o vědeckém řízení. Jde především o detailní znalost práce, podmínek a cílů, a o nejlepší využití všech

možných prostředků, které příroda či organizace poskytuje. Také je potřeba věnovat pozornost ochraně, materiální i morální, pracovníku před pohromami. Klíčové je udržení spokojených a věrných pracovníků, vyloučení plýtvání zásobami, časem a lidskou prací. Klíčovým prvkem prostě je udržení harmonie mezi spotřebou a výrobou.

Uvedené názory a úvahy poukazují na to, že nedílnou součástí a **hlavní zásadou vědeckého řízení je**, namísto pokusné znalosti a či nahodilých pokusů, **užití vědy**. Proto byl název vědecké řízení všeobecně přijímán a standardně zaveden po celém světě.

Taylor při své přednášce o názvu vědeckého řízení též uvažuje i o dalším názvu – a sice úkolová soustava. S postupem času a studií se více soustředilo na pojem pracovního úkolu a stvoření měřitelného pravidla práce, jenž je potřeba pracovní silou být vykonávána. Tento proces dopomohl při vzniku názvu soustava úkolová. Taylor však dále ve své přednášce uvádí, že zavedení takového pojmenování, ačkoliv bylo myšleno s veškerou „spravedlivostí“, by nebylo vhodné a vzbuzovalo by přílišnou „přísnost“ bez opravdové charakteristiky soustavy. A tak byl potvrzen, uznán název Vědecké řízení.

Taylor pak dále rozváděl co vědecké řízení není a naopak definoval, že vědecké řízení je úplný duševní převrat každého subjektu v prostředí a jejich postojů – tím je myšlen člověk /a to jak zaměstnanec, tak i členové vedení podniků/. Bez tohoto procesu „převratu“ a revoluce v přístupu nemůže pak být vědeckého řízení. Tento jedinečný duševní převrat vystihují Taylorovi slova:

„...ve smýšlení obou stran vědeckým řízením, je v tom, že přestanou soustřeďovat pozornost na přebytek, jako na věc nejdůležitější, a začnou si společně všimnout toho, aby přebytek vzrůstal, až je tak veliký, že se nemusí pít o jeho dělení...“

Tento postoj považuje Taylor za první krok k vědeckému řízení. Spolupráce, mír, konec

války, tažení za jeden provaz a společné bratrství. Vědecké řízení je osvětou a vylučuje diktátorské vedení.

S ohledem na následný vývoj lze konstatovat, že v každé zemi našeho kulturního okruhu zůstaly zachovány Taylorovy myšlenky. **Název Vědecké řízení** plně vystihuje cíl a účel nové vědy, která se věnuje lidské řídicí činnosti. Toto nazvání je dnes plně zavedený pojem, který si získal své místo, uplatnění, popularitu. Tedy vědecké řízení se promítá i do života člověka, učí nás neplýtvat časem ani energií a smysluplně, projít“ svým životem /sám Špaček pak zmiňuje, že jde především o poslání sociální, nikoliv kapitalistické/. A tento fakt podtrhuje název Vědecké řízení, protože jde především o postupy, jež vychází z vědeckých poznatků a analýzách, přičemž právě ty jsou o lidském životě a práci.

Vědecké řízení je „vzácná věda“, která bezpochyby obhájila své místo ve všech otázkách lidského rozhodování a zkoumání. Šetří

a pracuje s tím nejcennějším, co člověk může mít, respektive určuje, jak lze s časem hospodařit a řídit jej co nejlépe.

Ani v dnešní moderní době není nutno o názvu Vědecké řízení nikterak pochybovat, natož se jej bát. Jak jinak ukončit tuto kapitulu než slovy Dr. Špačka:

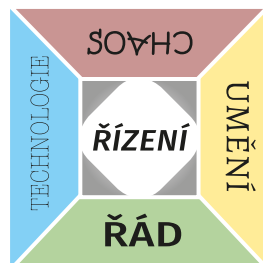
„Zdá se, že názvu „vědecké řízení“ se bojí všichni, kdož se bojí vědecky myslet. Vědu vidí jen ve zkoumání a bádání theoretickém, ne v jejím uplatnění praktickém a myšlenka, že tomu nejvznešenějšímu, co činí člověka člověkem, práci, by se mělo věnovat vědecké bádání, je naplňuje nevy-světlitelnými obavami a nedůvěrou, poněvadž stále vidí v práci ne radost, vlivem jejího novodobého vědeckého a sociálního uspořádání, ale starozákonné prokletí lidstva k práci, odsuzujícího člověka k dření a zase k dření. Nová doba začíná však již se zdarem řešit otázku práce, kde základem je řešení sociální a technické: vědecké řízení. Bez tohoto řešení nelze mluvit o vědeckém řízení“

F. B. Copley:

„Vědecké řízení je záměrné vyzkoumání zákonů, platných pro zdatnou činnost člověka na podkladě vědeckém.“



MARIE L. NEUDORFLOVÁ
historička a politoložka



Masarykova akademie práce a P. I. M. C. O. 1924

S rozvojem industrializace Evropy i v Severní Americe v 19. století stoupaly nároky na efektivnost industriální výroby i na konkurenci schopnost výrobků. V počáteční tradici kroky k těmto cílům byly zcela v rukou podnikatelů. Ale poměrně brzy se začaly objevovat otázky i návrhy, jak přispět k procesu zefektivnění výroby i prostředky, které souvisely s politikou vlády a veřejných institucí, zvláště univerzit, a to především s podchycením jejich iniciativy jak individuální, tak svázané s rozvojem vzdělání a možností se teoreticky poučit z praxe. Na začátku 20. století zvláště úspěšné pokusy v USA vzbuzovaly pozornost v Evropě, kde řada relevantních institucí již existovala ve Francii, Anglii a v Německu. V intelektuální oblasti se často odkazovalo na inovativní práci několika amerických odborníků (Hoover, Wallace a jiní). Jejich filozofií bylo, že výroba a organizace práce má především sloužit úrovni společnosti a národa, včetně dělnictva, že je třeba klást společenské zájmy nad osobní. Složitý Vztah mezi zaměstnavateli a dělnictvem, jejich právy, byl důležitou součástí diskusí, budil obecný zájem následován poměrně úspěšnou snahou o spolupráci, která se po první světové válce začala rychle rozvíjet.

V tomto ohledu nově vzniklé demokratické a průmyslově rozvinuté Československo projevilo zvláště pozitivní iniciativu a již těsně po válce vyslalo několik svých odborníků na zkušenou a studium do USA.

Svědectví o tomto úsilí nám podává několik

pramenů, z nichž nejcennější je pozůstalost Ing. Václava Špačka, účastníka takové cesty do USA roku 1918 a časopis *Nová práce*, periodikum nově založené akademické instituce Masarykovy Akademie práce (1919). Vznik této instituce je v našem kontextu velmi důležitý, proto jí věnujeme podrobnější pozornost. Proces založení Masarykovy Akademie práce je obsažen hlavně v tištěné publikaci *Ročenka Masarykovy Akademie práce. Zpráva o založení a činnosti za léta 1920-1923* (Praha: Masarykova Akademie práce 1923). Po nezdařených jednáních s Českou Akademií věd, byla v říjnu 1918 založena Technicko-hospodářská jednota, která byla z iniciativy prominentního a zkušeného člena Ing. Stanislava Špačka brzy přejmenována na Masarykovu Akademii práce (dále MAP) a obdržela od Masaryka do počátků své činnosti darem jeden milion korun a motto: „Jen prací a opět prací lze dělat politiku světovou“ s podtextem, že „potřebujeme Akademii vpravdě českou, zohledňující české potřeby a podmínky“. Podrobnější informace o založení (Zákon č. 86/1920 SB. z a n.) a charakteru MAP jsou v *Sociologické encyklopedii*¹, určené vědeckou prací

1 Masarykova akademie práce (1920-1952). Sociologická Encyklopedie. Sociologický ústav AV ČR, ed. Zdeněk R. Nešpor. V práci jsou odkazy na užité zdroje informací: Josef Levora: „Masarykova akademie práce (1920-1952). Její vznik a význam pro dějiny techniky.“ Acta polytechnica ČVUT, řada 6, 1977, 2: 5-27.

Alena Míšková – Martin Franc – Antonín Kostlán (eds.): *Bohemia docta. K historickým kořenům vědy*

řady odborníků „k organizování hospodářského rozvoje republiky“ která se dělila na šest odborů: lékařsko-přírodovědecký, zemědělský a lesnický, stavebně inženýrský, strojní a elektrotechnický, chemickotechnologický a národohospodářský a sociální, vedle toho zřizovala řadu výzkumných a zkušebních ústavů technického zaměření, organizovala různé vědecké komise a veřejné přednáškové cykly“. Při vzniku MAP bylo za její členy (znalce) zvoleno 180 osobností, prvním předsedou se stal architekt Albert V. Velflík. „Sociální vědy byly v rámci MAP rozvíjeny v rámci jejího šestého odboru, jednalo se především o ekonomické záležitosti, tzv. psychotechniku a organizaci, řízení a racionalizaci práce“. Některá z posledně uvedených témat měla sociologické souvislosti, jak o tom svědčily diskuse a přednášky pořádané MAP i vydání rozsáhlé *Encyklopedie výkonnosti* v její gesci (3 sv., Sfinx – B. Janda, Praha 1932–34). MAP vedle toho „zaštitila i vydání *Masarykova slovníku naučného* (7 sv., Československý kompas, Praha 1925–1933) a *Československé vlastivědy* (14 sv., Sfinx – B. Janda, Praha 1929–1936). V rámci MAP byl v roce 1920 zřízen Psychotechnický, zabývající se psychologickými a dalšími osobními i sociálními podmínkami pracovní výkonnosti. Jeho ředitelem se stal František Šeracký (1920–1936) a po něm Jan Doležal (1936–1947). Ústav byl v roce 1936 převzat do státní správy jako Ústřední psychotechnický ústav československý a v roce 1939 byl přejmenován na Ústav lidské práce. Ukončil činnost v roce 1947, kdy byl včleněn do Československého ústavu práce. Celá Masarykova akademie práce během druhé světové války podstatně utlumila činnost (byla rovněž přejmenována na Českou akademii technickou), v roce 1952 byla zrušena v souvislosti se vznikem ČSAV, do níž byly některé ústavy MAP převedeny.“²

v českých zemích. Academia, Praha 2010.

Emilie Těšínská: „Vznik Masarykovy akademie práce: technokratické tendence a účast přírodovědců.“ Pp. 103–134 in *Technokracie v českých zemích (1900–1950)*. Archiv AV ČR, Praha

2 Tamtéž

Zdrojem následujících informací je výše zmíněná *Ročenka*. Stanislav Špaček, se znalostí situace v USA, Anglii a v Německu, ve svém komentáři zdůraznil důležitost vědeckého řízení práce obecně, a zvláště v průmyslu Československa.³ Vypracoval nejen celou koncepci MAP, v níž byl i důraz na sociální aspekty, ale i principy spolupráce se zahraničím. Zvláště čsl. velvyslanectví v USA dostalo za úkol sledovat hlavní technologické inovace v USA a předávat informace MAP. Další důležitým informačním zdrojem se staly zahraniční časopisy. Na rozdíl od většiny Pracovníků MAP St. Špaček znal dobře několik světových jazyků, včetně angličtiny, která se už tehdy stávala mezinárodním dorozumívacím jazykem a nabádal české školství, aby výuce cizích jazyků věnovalo důkladnou pozornost, neboť nedostatek znalostí jazyků byl často v cizině pro Čechy zdrojem problémů. Masarykova Akademie práce vydávala periodikum *Nová práce*, které bylo důležitým zdrojem informací jak o dění v průmyslu, Akademii tak v zahraničí. Důležité zahraniční články byly překládány do češtiny.

Masarykova Akademie práce se po pečlivých přípravách podařilo zorganizovat roku 1924 v Praze první mezinárodní Kongres věnovaný Organizaci práce a využití moderních vědeckých poznatků a zkušeností pro vědecké řízení práce. Iniciativa, aby byl kongres v Praze vzešla od Američanů, kteří slíbili i finanční pomoc, včetně americké federace inženýrů (38 amerických spolků), která se dlouhodobě zabývala odstraněním zbytečných ztrát při výrobě. Velkou zásluhu o propagaci ba i účast Američanů měl Ing. B. Štěpánek, český člen amerického výboru. Součástí organizace bylo i vydání propagační brožury jejímž mottem byla teze, že světový blahobyt je svázán s mezinárodním obchodem založeným na „mezinárodním porozumění a vzájemné důvěře a vše je závislé

3 *Ročenka Masarykovy akademie práce. Zpráva za založení a činnosti za léta 1920–1923*. Protokol o prvním mezinárodním kongres pro vědecké řízení práce (PRIMCO) Praha, Masarykova akademie práce a Ministerstvo školství a národní osvěty, 1926, s.6.

na mezinárodních kontaktech (*Protokol*, s. 4). Účastníci kongresu byli z celého světa, včetně Ruska, Číny, celé Evropy, USA, a organizátory Kongresu byli nazváni „dělníky ducha. Vědecké příspěvky byly předneseny v češtině, angličtině, francouzštině a byly překládány podle potřeby, jejich délka byla omezena na 10 minut, 20000 slov, diskusní na 5 minut. Příspěvky byly předem vytištěny a rozeslány účastníkům. Zdá se, že nejvíce pozornosti a obdivu bylo věnováno americké delegaci, složené hlavně z úspěšných lidí praxe, která nejvíce finančně přispěla k úrovni Kongresu. Byl prostor i pro neformální diskuse. Čeští hostitelé se snažili ukázat Československo v tom nejlepší světlem, včetně pohoštění, výletů, zahradních slavností zájezdů a exkurzí a společenských akcí, na jejichž náklady obvykle přispívaly zúčastněné české firmy, podniky, některá ministerstva a úřad vlády. Shodou okolností se podobný kongres ve stejnou dobu konal i ve Francii.

Zahájení Kongresu v Praze se konalo v Pantheonu Národního muzea 21. července 1924, jednání byla v Obecním domě, kde pronesl úvodní projev prezident MAP Dr. Ing. J. Bašta. Projev je obsažen spolu s jinými v *Protokolu* (týkal se základních principů řízení práce; za vládu pronesl projev Ing. L. Novák, na téma celkové hospodářské situace Československa, následován dalšími prominentními osobnostmi, včetně Ing. S. Špačka (anglicky) a řady zahraničních hostů. Jednání kongresu včetně důležitých referátů je obsaženo v publikaci *Protokol o prvním mezinárodním kongresu v Praze 20.–24. 7. 1924*. V podtextu jednání Kongresu je opět mravní princip, že „všechn technický pokrok musí sloužit k povznesení lidstva“. Upřímná vůle účastníků se odrazila i v úsilí vytvořit společný komitét pro budoucí společnou spolupráci, (což byl návrh amerických hostů), jemuž bude Masarykova Akademie práce k dispozici. Práce a příspěvky amerických hostů byly vysoce hodnoceny, slovy Ing. Jana Bašty zaznělo i poděkování, že „argonauti přijeli z dálné Ameriky, aby přinesli zlaté rouno svého ducha práce a poučení.“ Souhlas Kongresu byl

i s ideou, aby MAP založila knihovnu amerických vědeckých knih. Neopomenuta byla i část týkající účasti a úrovně participace ostatních delegací. Organizátoři, hlavně výbor, věnovali zdařilému průběhu Kongresu veškerý svůj čas, pracovali denně do noci. Jejich jména byla součástí *Protokolu*. Pro přehlednost i budoucnost bylo důležité, že referáty byl seřazeny do devíti okruhů: 1) Lidský činitel (8 referátů), 2) Vědecké řízení v průmyslu (9 referátů) 3) Řízení výroby (14 referátů). 4) Rozpočtová kontrola výrobního provozu (4 referáty) 5) Řízení prodeje a finance (3 referáty) 6) Řízení v průmyslu a dopravy (9 referátů) 7) Správa státní (4 referáty) 7(Vzdělávání (10 referátů).

Projevy českých referujících sdílely princip spolupráce s nadějí, že mezinárodní spolupráce a výměna zkušeností povede k mírovému soužití a součinnosti národů.⁴ Z českých přístupů jako by dýchala Masarykova důležitá zásada, kterou vštěpoval českému národu od konce 19. století, že přijímat z ciziny se má jen to, co slouží vlastním potřebám a zájmům národa s respektem na jeho podmínky. Velký důraz byl na potřebu kvalitního vzdělání. To se odráželo ve většině referátů, v českých hlavně v oblasti zemědělství a dopravy.

Problém, který budil zájem účastníků, neboť mě obecnější dimenzi, byla přeměna výroby z válečné ekonomiky na mírovou. Konkrétní ukázkou problému v praxi byl organizovaný výlet a exkurze do Plzně do Škodových závodů, kterého se účastnilo 120 účastníků kongresu. Chloubou vedení závodu bylo, že v tomto procesu se jim podařilo převést do mírové výroby všechny pracovníky z válečné výroby, a to nejen v hlavních výrobních v Plzni, ale i v deseti výrobních v okolí. Z dvaceti zmíněných okruhů problémů nejdůležitějším se jevila potřeba

4 Tuto ideu vyjádří ve svém projevu Ing. Dr. V. Verunáč Gustavu pro technické hospodaření průmyslové při MAP a Ing. L. K. Neumann, ředitel Akciové společnosti Škodových závodů. *Protokol o prvním mezinárodním kongresu v Praze 20.–24. 7. 1924. třetí den jednání. Zahraniční hosté oceňovali nejen skvělou organizaci Kongresu, ale i krásy, umění a kulturu Československa.*

zjednodušení a zlevnění výroby, a také požadavky zaměstnanců, aby řešení bylo „v souladu se spravedlností a demokracií. I další dny se konaly exkurze (Praha-cukrovar, Hradec Králové, Pardubice, Brno, Olomouc, Vítkovice), všude byli hosté vítáni a pohoštěni. Hosté cestovali zvláštním vlakem, který poskytl železniční dráhy. Hosté vše patřičně a upřímně oceňovali, včetně čistoty Prahy. Na konci publikace *Protokol z prvního mezinárodního Kongresu pro vědecké řízení práce* je seznam všech účastníků Kongresu (s. 118-144), a je jim vyjádřen dík za účast a taktéž orgánům, které se zasloužily o jeho úroveň. Zahnut je také seznam všech referátů. *Protokol* také otiskl řadu hodnotných referátů několika účastníků. Například referát prof. J. Záhorského udělal na posluchače velký dojem „svou technickou a vědeckou úrovní a procítěným sociálním přesvědčením. Češi si byli vědomi, že Kongres plní také důležitou roli propagační ve prospěch Československa. Jen konečný společenský večer se k lítosti všech nekonal z technických důvodů.

Důležitým výsledkem Kongresu byla idea zřízení Mezinárodního ústavu pro vědecké řízení práce se sídlem v USA, jehož rovnocennou složkou měla být i Masarykova Akademie práce, s plánem organizovat podobné kongresy i na půdě domácí pro domácí odborníky. MAP se stal vzorem pro podobné instituce v Jugoslávii a v Polsku. Dalším referátem, který byl uveřejněn v je referát Stanislava Špačka (s. 235_247). Byl soustředěn převážně na otázku, že ne všechny národy mají stejné možnosti ke svému pozitivnímu rozvoji. Což by mohla spolupráce v organizaci vědecké spolupráce národů změnit. Bylo potřeba, aby se tento princip stal součástí celkové politiky národů a jejich spolupráce. Přispívat ke svobodnému rozvoji všech národů, zvláště slabších, bylo důležité i z hlediska existence míru ve světě, který byl podmíněn i existencí slušné životní úrovně obecně. Zdůrazněna byla idea vědecké organizace práce spolu s důrazem na spravedlnost. Hledání kritérií pro spravedlivou mzdu pro dělníky bylo také námětem v referátech. Špaček

naznačil i citlivý problém vztahu velkých národů k menším a nedostatek znalostí evropské historie, v níž se zásluhy slovanských národů nedoceňují.

Další část referátu věnoval Ing. Špaček organizaci práce a orientaci v MAP s cílem a kompetencemi, které by z něho učinily ústav světový. Vyžadovalo by to pozornost na několik aspektů:

1) Výchova organizačních inženýrů, profesorů, úředníků pro správu státu 2) zřízení večerní školy pro řízení práce 4) založení školy pro publikace, vzorem měla být situace v USA, s nimiž byla v tomto ohledu spolupráce příkladná. Byl by to ústav „pro výchovu politicko hospodářských vůdců všech národů s důsledkem lepších vztahů mezi národy a přispívající k odstranění chudoby menších národů. Tato organizace by musela být doplněna“ světovou organizací vojenskou, zabezpečující ochranu světového pořádku. Tím by nauka vědeckého řízení práce přispívala k „uskutečnění křesťanské lásky v praxi“.

Když se Špaček o 10 let později vrací k významu Kongresu v Praze r. 1924, s hrdoostí konstatoval: „Na přesrok tomu bude deset let, kdy Masarykova Akademie práce svolala mezinárodní sjezd pro vědeckou organizaci práce, kterého se zúčastnilo 29 států a 715 jednotlivců, z nichž bylo přijato 17 příspěvků českých účastníků Kongresu.⁵ Podle Špačka Kongres v Praze způsobil „hotový převrat ve výchově plánovitého myšlení celého světa“. K oslavě

5 Stanislav Špaček III, č. 2, 1929. Zpráva o IV. mezinárodním kongresu v Paříži 1929 pro vědeckou organizaci práce., Karto ČSUTS, 19řř_5, Bibliografie č. 276, 8 listů. Československo bylo na Kongresu jmenováno jako příklad pozornosti věnován= vědecké organizaci. Tamtéž, List 3.Pro čl. delegaci bylo vyznamenání, že Dr. Dr. J. J. Rucke se svou ženou uspořádal pro československé delegáty a některé další významné členy francouzské společnosti večeri v hotelu Lutecia (asi 50 účastníků), na níž čl. delegáti odevzdali čestné členství v MAP několika francouzským odborníkům. Tamtéž s. 6.

tohoto desetiletí se měl svolat do Prahy sjezd především slovanských států, aby se probraly různé otázky vědecké organizace a zejména dějinný vývoj slovanských národů, zjistily se chyby a vypracoval návrh, jak jim čelit... Podivuje se nad tím, že neexistuje společná učebnice slovanských jazyků, a vyjadřuje víru, že důkladnější znalosti přírodního bohatství budou sloužit k rozvoji společného průmyslu, včetně důležitého z hlediska obrany země i z hlediska svobody zemí a lidí. Navrhuje zásady budoucí organizační práce: Z iniciativy St. Špačka byla pozvána na Kongres v Praze řada slovanských národů. Ve svém referátu považoval za důležité zlepšit spolupráci mezi slovanskými zeměmi a usilovat o organizování jejich hospodářské spolupráce zvláště s aspektem sociálního ohledu. S ohledem na existující sociální problémy považoval za důležitou spolupráci i se socialisty a odborovými organizacemi.⁶

Vzhledem k politickému vývoji v Německu ve 30. letech, otázka bezpečnosti Československa a tím i vědeckého řízení vojenství se stávala velmi aktuální, čehož si bylo vedení MAP vědomo. V tomto ohledu ležela iniciativa zcela na Čechách a Slovácích, neboť podle názoru Ing. S. Špačka, úroveň francouzského a anglického vojenství byla nízká, zvláště ve srovnání a agresivním Německem. Sám se začal problematikou úrovně československého vojska zabývat.⁷ Hlavním jeho předpokladem bylo přijetí zásady amerického prezidenta W. Wilsona, že moderní války se vyhrávají vědeckým využitím průmyslových sil, ne množstvím vojska, nadšením, vlastenčením. Stěžuje si na úpadek vědeckého poznávání, nedostatek badatelů a zdůraznil potřebu centrálního výzkumného centra a potřebu učít

organizaci práce od dětství včetně vojenského výcviku a relevantního vzdělávání.⁸ Přesto, že Špaček zmiňuje význam důrazu USA na rozvoj válečného průmyslu po 1. světové válce, není jasné, do jaké míry viděl USA jako vzor pro Československo. ale spolupráci s americkými kolegy a institucemi hodnotí velmi kladně. Úspěch budování válečného průmyslu viděl především v mezioborové spolupráci, v dobrém vzdělání, v obecném přijetí určitého etického kódu, a to i veřejnosti, k čemuž by měly sloužit i tisk a média. A vzhledem ke světové krizi ve 30. letech a jejím neblahým sociálním důsledkům, IV. Odbor MAP dospěl k názoru, že bude nutné se od základu zabývat hospodářskými problémy, nedostatkem pracovních příležitostí, konkurenční neschopností jak z hlediska národního hospodářství a jeho zájmů a ztrát tak v širším, mezinárodním kontextu.⁹

Z obecnějšího hlediska Špaček shrnul hlavní zásady budoucí organizační práce do sedmi bodů:

- 1) Do propagace ideje vědecké organizace práce zapojit různé odborné organizace.
- 2) Rozvinout spolupráci různých spolků.
- 3) Pečlivé shromažďování vědeckých znalostí ze zahraničí.
- 4) Veřejná činnost, zvláště přednášky na školách i pro organizace s ohledem na památné dny. *(konkrétně zmíněna činnost legionářů, důležitost znalosti historie a možnost se z ní poučit)*
- 5) Vypracovat evidenci obyvatel a podniků s ohledem na jejich odbornost v různých oborech.
- 6) Usilovat o standardizaci laboratoří s ohledem na jejich možnou spolupráci.
- 7) Péče o stavbu silnic.

6 Pozůstalost Ing. Stanislava Špačka. Masarykův ústav a Archiv AV ČR, Karton ČSUTS 1955-57, III.a. Přednášky na Pražském mezinárodním kongresu pro vědecké řízení práce 1924.

7 Pozůstalost Ing. Stanislava Špačka. Masarykův ústav a Archiv AV ČR, Karton ČSUTS 1955-57, III.a. Hlavním jeho předpokladem bylo, že moderní války „vědeckým využitím“

8 Povzbuzující bylo, že některé země zařadily vědeckou organizaci práce do výuky na univerzitách (Rakousko, Německo, USA, Francie). V celkové hodnocení Kongresu ve Francii 1929 Špaček konstatoval, že úroveň Kongresu v Praze r. 1924 nebyla v Paříži překonána. Tamtéž

9 Tamtéž

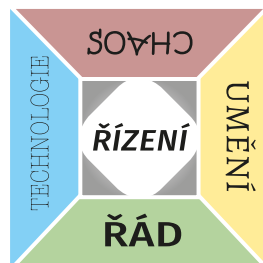
Při současném hodnocení charakteru výsledků a z perspektivy téměř stého výročí, organizování prvního mezinárodního kongresu v Praze na téma vědeckého přístupu k organizaci práce je možně hodnotit iniciativu Masarykovy akademie práce a jejích prominentních pracovníků jako velký úspěch s významným pozitivním dopadem na praktické přístupy v oblasti průmyslové výroby i jiných důležitých oblastí života společnosti, včetně soukromého života. Důkladnější zakotvení racionálních přístupů k práci zvyšovalo její efektivnosti ve všech oborech lidské činnosti, a tím přispívalo k úrovni celé společnosti.

Tím, že *Protokol* uveřejnil řadu projevů zahraničních i domácích účastníků, zanechal cenné svědectví vztahující se jak k situaci úrovně hospodářství a průmyslové výroby v Československu i jinde ale je možné ho považovat za stále aktuální zdroj cenného poučení relevantního i pro současnost, neboť efektivnost výroby a organizace práce je problém trvale aktuální. Historie MAP a průběhu mezinárodního kongresu pro vědecké řízení práce (PIMCO) stojí u založení vědomé a cílené tradice, která byla důležitá pro celkový pozitivní rozvoj demokratického Československa s jeho unikátními rysy vysoké úrovně vzdělanecké, kulturní i sociální.

G. Winter:

*„Bída vězí v tom, že je mnoho fušerů,
kteří pod záminkou vědeckého řízení
zavádějí systém, dávající dělníkům příčiny
k stížnostem“.*

Ing. Dr. STANISLAV ŠPAČEK
československý technik a diplomat,
jedna z duší PIMCO



Význam vědeckého řízení pro lidstvo a pro světový mír.

vystoupení autora na P. I.M.C.O.

*Využítkovat všechny pokroky a vymoženosti vědy
a poznání musí být heslem naší národní praxe.*

(T. G. Masaryk)

U všech národů světa, primitivních i kulturních, mluví historie o dvou významných organizacích, které jsou skoro tak staré jako lidstvo samo. Jsou to organizace náboženská a organizace vojenská, jež po stránce organizační patří dodnes k nejdokonalším organizacím světového rázu.

Teprve v době moderní objevuje se snaha o vědeckou organizaci mezinárodní, jak to vidíme na unii poštovní a na mezinárodní ochraně patentů, k čemuž nakonec přistupuje snaha vytvořit mezinárodní standardisaci snažící se o jednotnost výroby. Akce posléze jmenovaná jest vlastně prvním krokem k mezinárodní organizaci práce v širším slova smyslu.

Nikde však nebyl učiněn podstatný pokus o mezinárodní organizaci vědeckého řízení práce a výchovy národa v pracovní ekonomii, aby všichni národové měli přímý užitek z veškerého vědeckého bádání, a aby všem národům byl zajištěn klidný a svobodný vývoj po stránce duševní i hmotné tím, že přírodní bohatství celého světa bylo by přístupno všem národům, kteří mohli by pak uplatnit i co nejlépe na poli výrobním dle svých přirozených vloh individuálních, na základě účelně prováděné distribuce hmot a práce. (Tento požadavek přednesen autorem na prvním inženýrském kongresu světovém r. 1920.) To

ovšem vyžadovalo by především jiných směrnic politických, aby uskutečněna byla poctivá kooperace světová mezi všemi národy, umožněn a zajištěn svobodný vývoj všem národům, vzájemná pomoc a dorozumění, světová kooperace ve výchově. Není-li podivné, když dnes, v době tak ohromných možností technicko-hospodářských a pokroků věd použitých, jest možno ponechat některé národy snažící se o pokrok bez pomoci?

Zabýváme se řešením otázek sociálních a snažíme se vyrovnati rozpory mezi prací a kapitálem. Nestávají vlastně tytéž poměry mezi národy ve vývoji opožděnými a národy silnými? Jest možno, aby dnes v době stále vyrůstajícího sblížení časového a dálkového, v době radia a letadel, nesnažili se vůdcové světa, ať intelektuální nebo finanční, a vůdčí národové o to, aby umožněn a zajištěn byl svobodný vývoj všem národům, aby zamezeno bylo vykořisťování života i přírodního bohatství národů slabších a aby jejich vývoj byl urychlen?

Zdá se, že Spojené státy jako hospodářsky zcela neodvislý celek prokázavší svoji sílu a smysl pro svobodu celým svým vývojem a zásahem do světové války, jsou povolány k tomu, aby řešily otázky, jak vytvořit kooperaci světa na základě vědeckého řízení práce.

Spojené státy zabývají se intensivně

normalisací a standardisací, pracují úspěšně o zjednodušení výroby (simplifikaci), vyšetřily příčiny ztrát v průmyslu a první započaly systematicky řešit otázky ekonomie práce ze stanoviska výrobního a lidského. (Ještě podrobněji řeší se tyto otázky dnes v SSSR a u nás v Ústavu lidské práce, založeném Masarykovou akademií práce.)

Jistě dojde brzy též ke klasifikaci strojů vzhledem k jejich hospodárnosti a výkonnosti (efficienci) a k standardisaci výkonnosti strojů a nástrojů.

Všechny tyto akce jsou vlastně ekonomií práce, patřící mezi prvky vědeckého řízení práce, a proto měla by tato činnost býti rozšířena na celý svět. Všeobecná klasifikace strojů a nástrojů a vyloučení typů o nedostatečné výkonnosti by vedlo k těsnější mezinárodní kooperaci výrobní, jejíž důsledkem by bylo úspornější a snazší provádění práce všeobecně prospěšné a zejména tedy zlepšení dopravy.

Lze očekávat, že tato akce by měla další blahodárné důsledky, neboť podrobnou analýsou způsobu práce a života všech národů seznalo by se, kolik energie životní hmotně se zmaří, jak nedostatečné jsou metody pracovní, ač mnohé úkoly jsou všeobecně stejné, ať týkají se výroby, správy neb výchovy.

Provedeme-li světovou ekonomisaci práce a poctivou distribuci přírodního bohatství, aby všem národům byly upraveny poměry výrobní a zvýšena životní úroveň, přispějeme nejvíce k řešení otázky světového míru. Po mém soudu světový mír nelze řešit ani způsobem negativním tím, že omezíme zbrojení, ani politickými dohodami na základě ilusorního práva mezinárodního, neboť tyto prostředky doposud vždy selhaly.

Připomeneme-li si zápasy o petrolej, světové zápasy o moc a nadvládu na územím, a naopak přirovnáme-li možnosti vyplývající ze všeobecné elektrisace světa, světové organizace výchovy a řízení práce všech národů, světové organizace výzkumnictví, seznáme, že řešení otázky světového míru nezávisí jedině na řešení problémů politických aneb na ozbrojení,

nýbrž na vyrovnaní diferencí hospodářských, na zvýšení úrovně všech národů, hlavně však na novém řešení otázky pracovní. Světový chaos může být odstraněn trvaleji jen tehdy, budou-li styky mezinárodní řešeny vědecko-ekonomicky podle zásad vědeckého řízení práce.

To vše vyžaduje bezpodmínečné větší součinnosti organisátorů, inženýrů a praktiků ve světové práci a ekonomisaci světové politiky. Aby negativní politika jednotlivých osob, stran a národů byla změněna v pozitivní a živou politiku světovou na podkladě humanity, tedy ku prospěchu všeho lidstva. K tomu bylo by ovšem třeba dokonalé správy obecní a státní, aby průměrný efekt pracovní v úřadech vyrovnal se práci v soukromém podniku, což samozřejmě by mělo nesmírný vliv na zvýšení blahobytu všech států. Správu státní a komunální bylo by třeba všeobecně zjednodušit a zrychlit a stanovit světové normy pro správu vůbec na základě analýsy a synthesy, neboť úkoly správy jsou takřka v celém světě stejné. Rekonstrukce správy děla by se podle nových zásad o výchově, zkoušek, klasifikaci a reklasifikaci veřejných úředníků. Při tom by bylo dbáti toho, aby práce úředníků byla spravedlivě odměněna.

I otázka rekonstrukce Evropy měla by se uvažovati se stanoviska vědeckého řízení práce a zkoumati, není-li třeba především podání pomocné ruky těm státům nově vzniklým nebo reorganizovaným, které pod útlakem národů mocnějších, nemohly si vychovati pracovní vůdce a kapitány výroby, správy a práce. Výrobní poměry oněch států nejsou ani zdaleka tak upraveny, aby mohly soutěžit aneb kooperovati s výrobou států, které kromě výrobně organisované výroby a distribuce s vynikajícími organisátory v čele jsou finančně dosti silný, nebo opírají se o cizí pomoc.

Tu samozřejmě naskytá se nám otázka, nemělo-li by se mnohem více uvažovati o hospodářské a vědecko-technické pomoci nově rekonstruovaným státům a nemělo-li by se jim mnohem více přispěti při výstavbě státu, než jak doposud se stalo.

Připomeňme si např. Slované jižní Evropy. Západní a severní Evropa není si dosti vědoma toho, jak velice jest jim zavázána za hrdinské boje proti Turkům, ohrožujícím svými vpády ve středověku celou Evropu. Dějiny Srbska i Bulharska jsou vlastně dějinami neobyčejně krutých zápasů za svobodu vlastní a tím i zároveň za bezpečnost Evropy, která chráněna takto krví hrdinského národa mohla se vyvíjeti mnohem rychleji než její ochránci. Stejně Rusové a Poláci drželi a odráželi po celá staletí příboje divokých národů asijských. (Vzpomeňme obrovského zničení velké části sovětského Ruska za druhé světové války a význam účasti ruského vojska na osvobození Evropy!) A co říci o vývoji Slovanů severních a východních, vyčerpávajících velkou část svých sil zápasem o jazyk, zoufalým úsilím o každou školu v době předválečného útisku?

Bylo možno utlačovaným národům za těchto tak nepříznivých podmínek vychovati velké vůdce hospodářské a potřebný počet silných politicko-hospodářských státníků?

Sledujeme-li hospodářské a politické děje dneška, poznáváme jasně všeobecný nedostatek systematické práce, nedostatek znalosti principu organizace práce, což zejména má neblahý vliv na řešení otázek veřejných u všech národů.

Historie nás učí, že zejména Slované vynikající velkou pílí a vytrvalostí nepracují dosti systematicky, postrádajíce podrobnějších znalostí vědeckého řízení práce, čehož novým dokladem jsou i zjevy na výchově.

Jest velmi důležité, aby zejména Slované věnovali více pozornosti umění organizačnímu, jak pracovati úspěšně a ekonomicky, aby se učilo již na školách vědeckému řízení práce.

Zkoumáme-li pozorně naše poměry v Československu, poznáváme, že potřebujeme více nových pracovníků tohoto druhu a nového systematického školení pro vědecké řízení práce buď v oddělení přidruženém vysokému učení technickému aneb případně i v samostatném ústavu. Práce výchovná v tomto ústavu rozdělovala by se na čtyři oddíly:

- a) Škola speciální, pro výchovu organizačních inženýrů, profesorů pro výchovu úředníků, pro správu státní a obecní a vedoucích činitelů praktických. V tomto odboru přednášeli by nejlepší odborníci ve všech řečích.
- b) Škola večerní pro výchovu praktiků všech odborů, inženýrů, obchodníků, živnostníků, dělníků, mužů i žen pro praktické použití vědeckého řízení práce.
- c) Škola korespondenční pro všeobecnou výchovu lidu k vědeckému řízení práce, nejprve pro Československo, později i pro státy sousední.
- d) Poradní oddělení pro výzkum literární, publikační činnost časopiseckou a knižní, výchovu filmem, radio, přednášky veřejné, tisk denní a propagandu.

Podrobný program pro školu korespondenční bylo by třeba sestaviti s patřičným ohledem na náš národní charakter za pomoci odborníků ze Spojených států, kde jsou v tomto druhu vyučování velmi dobré zkušenosti.

Ústav by byl založen v Praze, při čemž ovšem spoléhali bychom na součinnost nejlepších pracovníků světa, hlavně ze Spojených států.

Uvedením v život tohoto ústavu byly by dány první základy pro systematické řešení otázky vědeckého řízení práce. Kromě toho bylo by nutno vytvořiti nové pracovníky pro širší úkoly světopolitické, řešené se stanoviska vědeckého řízení práce.

A tu se stává směrodatným návrh inženýra L. W. Wallace, navrhuujícího zříditi ve Washingtoně Engineering Public Service Institute College for engineering statemanship, ústav pro veřejnou službu technickou a kolej pro technické státnictví, kde by byli školeni moderní pracovníci politicko-hospodářští na podkladě technicko-ekonomickém, podle návrhu inž. L. W. Wallace. (Civilization-Education-Peace. The Society of industrial engineers bulletin. 1924 No 5. Chicago.)

Sem by byli vysíláni nejlepší inženýři z celého světa, ode všech národů, v poměru dle počtu obyvatel dotyčné země, aby systematicky

studovali politiku, ekonomii, sociální vědy, státní správu, světovou historii a diplomacii, zkrátka vše, co se týká výchovy moderního státnictví inženýrského.

Mezinárodní ústav ve Washingtoně by byl též ústředím pro zkoumání problémů správních, pro analýsu světového hospodářství, nejvyšším ústředím pro stanovení základních zákonů ekonomických a zásad platných pro celý svět.

Ústav navrhovaný byl by tudíž ústavem světovým pro výchovu politicko-hospodářských vůdců u všech národů, kteří by již delším společným pohybem v ústavu ve stejném prostředí navazovali během studií přátelské styky, které by jistě přispěly k vytvoření lepších poměrů mezi národy.

Shrneme-li úkoly vědeckého řízení práce, seznáme, že toto má usnadnit práci všem národům, zvýšit úroveň lidu, odstranit chudobu a bídu, získati více volného času k zradostnění života, což vše jest k sblížení národů cesta nejjistější. Národnostní zášť mezi jednotlivými národy zmizí, jakmile se podaří přiměti národy k poctivé spolupráci vzájemně ve prospěch všech, kde žádný národ nebude usilovat o pokoření, zneužití nebo podrobení národa druhého.

Století strojů následuje století vědeckého řízení práce, dávající možnost zlepšiti nejen životní poměry jednotlivců, ale i celých národů, vedoucí tyto k vzájemnému porozumění a kooperaci na základě nové politiky, politiky světové ekonomie a ekonomie práce a života člověka. Světová organizace vědeckého řízení práce vytvoří základ a přechod pro zřízení světových kooperativ výrobních a prodejních a na podkladě ekonomie sociální přispěje k odstranění ekonomických příčin války.

Tuto světovou organizaci vědeckého řízení práce bylo by ovšem nutno doplniti světovou organizací vojenskou pro ochranu a zabezpečení světového pořádku, jehož i mezinárodní organizace finanční nevyhnutelně potřebuje pro řešení hospodářských otázek světových.

Staré náboženství křesťanské učilo filosofii

lásky k bližnímu, náboženství nové, nauka o vědeckém řízení práce, má filosofii lásky k bližnímu prakticky prováděti a uskutečniti.

Řešením problému pracovního a správního dle zásad o vědeckém řízení práce odstraníme závady vznikající špatným výkonem a nesprávným hodnocením práce, neboť toto odstraňuje překážky a závady úspěšné práce, dbá o sociální a hygienická opatření a vyrovnává neshody vzniklé nesprávným hodnocením práce a nesprávným rozdělením majetku.

Světovým řešením problému vědeckého řízení práce uspoříme lidstvu čas a energii.

Má-li býti zabezpečen mír v průmyslu, jest nutno průmysl organisovati k prospěchu všech zúčastněných.

Známý spisovatel J. L. Garwin praví, že jest zastaralý názor domnívati se, že mezinárodní mír by mohl být zajištěn smlouvami politickými a diplomatickými. Ti, kdož dělají politiku, zřídka kdy mají jasnou představu o konstruktivní ekonomii a tu z mnoha důvodů přichází se k názoru, že pro zajištění mírové politiky jest třeba nově organisovati mírovou činnost.

Vědecké řízení práce národů vyžaduje, aby dnešní způsob politiky světové, založené nikoliv na principu kooperace, nýbrž na principu moci, byl přetvořen.

To by vyžadovalo též i rekonstrukce služby diplomatické, z velké míry doposud založené na starém principu, že zahraniční exponent jest zástupcem hlavy státu, aby sledoval události politické, obstarával propagandu a reprezentaci podle daných pokynů. Jest čestným úspěchem republiky Československé, že první jsme doplnili politickou službu zahraniční složkami vědeckými sociálními, vysílající kromě obvyklých přidělců obchodních a vojenských též přidělence kulturní, sociální, technické a zemědělské, jichž práce československou veřejností byla vřele oceněna. Právě takto doplněná služba diplomatická přispěla by velice k většímu a rychlejšímu poznání národů a k navázání styků přátelských, hospodářských a kulturních.

Důkazem toho jest vzácné pochopení

a neocenitelná pomoc, jíž se dostalo vždy práci našich technických attaché ve Spojených státech ode všech kruhů amerických bez výjimky, ať úředních či civilních, zejména však od amerických korporací inženýrských i jednotlivců, kde nalézali jsme nejenom vždy nejlaskavější přijetí, ale též i nejobětavější spolupráci, ať jsme přišli kdykoliv.

Nejlepším důkazem přátelských styků vzácné ochoty k nezištné spolupráci vzešlých z této činnosti jest pražský kongres, kde přicházejí

čelní representanti 200.000 amerických inženýrů a jiných vynikajících korporací, nelitující námahy, času, ani hmotných obětí, aby nám s demokratickým idealismem Ameriky opět přispěli a nabídli pomocné ruky, přinášejíce do našich vlastí nového ducha, nové myšlenky, budíce u nás novou energii pro řešení těžkých úkolů dalších, které nás čekají. Zdá se mi, že i tento okamžik jest počátkem nové éry v historii práce, v níž jména našich hostů zůstanou zapsána písmem trvalým.

Vznik a program Masarykovy akademie práce.¹

(Masarykova akademie práce má za úkol též zásady vědeckého řízení, proto se připojuje zde povšechné informace o jejím vzniku a programu.)

Když za první světové války jsme připravovali pracovní plán pro náš znovu zrozený stát, zkoumali jsme závady a chyby, které v minulosti brzdily náš pokrok a dle toho připravovali jsme řešení různých, pro náš další rozvoj důležitých otázek.

Odhadovali jsme dobře hlavní nesnáze, které nás s při budování státu čekají a snažili jsme se jim plánovitě čelit. To, co řekl Dante, že není šťastným muž, nenapne-li každý svůj nerv pro zdolávání překážek, platí pro celý náš národ. Napnuli jsme po převratu 1918 opravdu všechny své nervy a přizvali k společné práci všechny, jimž národ umožnil dostati se vpřed, ať na poli práce duševní či fyzické, od posledního občana až k nejvyšším představitelům moci.

Zdá se, jako bychom byli předvíдали příchod dob ještě těžších, než do jakých nás uvrhla první světová válka, kde znovu několik neodpovědných politiků velkého světa nám v Mnichově hodlalo připravit tak neslavný konec naší samostatnosti a svobody, ano i zničit náš celý národ.

Došlo k druhé světové, mnohem horší válce,

uvrhnuvší celý svět znovu do bezměrné bídy a zas přichází nové osvobození našeho národa, ve kterém začínáme znovu. Těžké úkoly, které nás dnes čekají, vyžadují stálé a nezištné spolupráce každého občana, tedy především též všech členů Masarykovy akademie práce, která byla zákonem k této práci zmocněna a může i chce při budování státu v mnohém přispěti.

Připomeňme si nejprve stručně vývoj Masarykovy akademie práce, její možnosti a úkoly.

Již v r. 1919 po prvních poradách o Masarykově akademii vydali jsme malou informační brožuru, z které uvedme zde několik myšlenek, vystihujících též dobu dnešní. Napsali jsme tehdy toto: „Až na nepatrné výjimky celý náš národ všemi prostředky snažil se za daných poměrů vzdorovati násilí, které jej zcela neoprávněně hnalo na jatka brutální moci.

V českých zemích nastalo systematické běsnění. Ve své zaslepenosti domnívali se naši nepřátelé, že uhodila hodina k vyhlazení českého národa.

Avšak zklamali se všichni. Nakonec zvítězila pravda a právo. Boj mečem, vedený ke zničení lidstva vyhlazení některých národů, jest skončen porážkou násilí a hrubé moci – nastává zápolení duchů k poznání a povznesení pravého lidství.

Nastává pracovníkům ducha úkol, aby pod

¹ Převzato z knihy... str. 148 a násl.

praporem dobyté svobody se vrhli neohroženě v boj za pravdou nového poznání a vytrvalou prací se snažili nezištně zvýšiti duševní úroveň našeho národa.

Po studiu našich i cizích hospodářských poměrů dospíváme k přesvědčení, že k dokonalějšímu hospodaření průmyslovému, technickému a zemědělskému potřebujeme nutně organisovati veškeré síly a stanovili postup a dobrý pracovní program. Toho však lze dosíci jediné zvlášť pečlivě organisovanou institucí a tu jsme měli na mysli, když jsme psali na vyzvání prof. Dr. J. Grubra:) „Badatelský ústav pro vědu, průmysl a technické hospodářství,“ řešící problém, jak umožniti, aby každý vědomostí nabytých pro dobro spoluobčanů co nejvíce zužitkoval a nemrhal tak nejcennějším statkem člověka, duševní prací a duševní energií, která stálou nečinností rychleji se ztrácí než síly fyzické.

Jest dnes zcela jisté, že obnovení bývalých poměrů hospodářských a životních, i jejich zlepšení, bude hlavně záviseti na technické práci a technické ekonomii, na lepším a hospodárnějším zužitkování času, síly a hmoty a tu jest nutné již teď pečovati, aby stávající síly a talenty lidí technickohospodářsky založených byly povolány na místa vůdčí a přestalo jednou provždy protěžování tradice, stárí a třídy, aby pravý muž přišel na patřičné místo.

Na tom však není dosti. Zde jest nutné hledati nejen lidi, ale i prostředky, vytknouti nové cíle, jichž si vyžadují nov, dnes nám ještě neznámé poměry příští.

Z nejdůležitějších problémů jest a zůstane na dlouho problém, jak pracovati ekonomicky čili, jak nejmenším vynaložením pracovní energie vykonati práci nejúčelnější. Lidský stroj nedá se napříště využítkovati tak, aby jeden za krutou práci, často jeho život ohrožující nebo ničící, měl za odměnu stěží kus chleba, zatím co jeho zaměstnavatel kdesi v cizině plnými hrstmi vyhazuje peníze, prací těchto moderních otroků získané.

Práci, jako nejcennější národní majetek, bude nutno kontrolovati veřejně tak, aby

jednak pracovník nebyl využítkován, jednak aby pracovní energií nebylo plýtváno. Bude tedy třeba prohloubiti vědomosti o práci studiem jejích složek fysiologických a psychologických.“ Tolik z obsahu této brožurky z roku 1918. (Národohospodářský Obzor. Leden 1918.)

V závaru tohoto pojednání z r. 1919 bylo navrženo, aby navrhovaný nový badatelský ústav se jmenoval Masarykova akademie práce. Jeho úkolem měla býti péče o zachování energie, životní síly duševní i fyzické, celého národa.

První přípravné práce byly provedeny v Technicko-hospodářské jednotě, která v důvěrných poradách připravovala již během první světové války hospodářský plán pro naše osvobození. Seznalo se, že nový ústav po soustředění našich vědeckých a odborných pracovníků je naprosto nutný, což potvrzovaly též četné připsy našich vynikajících odborných pracovníků. A to uznali též naši zástupci v zákonodárném sboru, a tak došlo k návrhu zákona o Masarykově akademii práce.

Při projednávání návrhu zákona o Masarykově akademii práce 20. ledna 1920 poukazoval poslanec Dr. Uhlíř při odůvodňování návrhu mimo jiné též na to, že Komenský již r. 1641 byl pozván anglickým parlamentem do Anglie, aby tam založil vševědnou kolej, jejíž měl být předsedou. Připravil pro anglický parlament předlohu o Akademii práce, ve které vysvětluje nový, dosud neznámý úkol Akademie, uváděje čtyři praktické příklady budoucí její činnosti. Vynikající mužové světa měli tvořiti sbor, jehož předsednictvo by zasedalo v Londýně; tito mužové sestavovali by novým učeným jazykem, organicky sestrojeným a pokud možno jednoduchým, obecné knihy pro celý svět, pracovali by o vynálezech, které by kdekoli byly učiněny a sdělovali by je aspoň jednou do roka londýnskému presidium; mezi muži takto po celém světě spolupracujícími bylo by trvalé spojení, které by velice přispívalo k povznesení světa a k stejnoměrnému rozvoji a pokroku vzdělanosti. Tento světový sbor mužů měl zároveň býti politickým tribunálem, který by rozhodoval o válce

a míru. To vše popsal Komenský ve spise „Via lucis“ (J. A. Komenského: Cesta světa, Praha 1920), který věnoval anglické Akademii přírodních věd k jejímu založení, poněvadž to – jak sám v předmluvě praví – pokládá za významný krok k uskutečnění své Akademie práce. (Z proslovu zpravodaje kulturního výboru poslance Dr. Ant. Uhlíře ve 112. schůzi Nár. shromáždění československého 20. ledna 1920.)

A dále dovozuje poslance Uhlíř, že je v tom jistá dějinná logika a chce říci česká logika dějinná, jestliže po třech stoletích, vrací se k nám myšlenka Akademie práce a jestliže po Komenského Akademii práce zakládá se Masarykova akademie práce. Zdůrazní, že organisace vnitřní správy MAP spočívá veskrze na základě demokratickém, umožňuje každému občanu bez výjimky spolupráci, ale odstupňuje své členy podle jejich povolání a schopností do příslušných oborů.

A tak zákonem ze dne 29. ledna 1920 čís. 86 Sb. z. a. n. uskutečňuje se Masarykova akademie práce, jejíž úkoly určuje § 1. tohoto zákona: Masarykova akademie práce je samostatný a samosprávný ústav vědecký se sídlem v Praze. Jeho úkolem jest organisovati technickou práci k hospodárnému využívání schopnosti veškerého lidu a přírodního bohatství československého sátu k nejvyššímu obecnému prospěchu.

Tímto zákonem projevilo Národní shromáždění čs., že plně souhlasí s velikými snahami Masarykovy akademie práce, a že slavnostním způsobem chce také povznést její vážnost.

Již před tím 17. prosince 1918 byla přijata deputace přípravného výboru presidentem Masarykem. Na Štědrý den 24. prosince 1919 zasílá president zakladatelům Masarykovy akademie práce dopis a šek na 1 milion Kč a v dopise určuje také Masarykově akademii práce hluboký základ ethický, uváděje ji e spojení se jménem největšího učitele světa, Jana Amose Komenského. Věnováním částky 1 milionu korun presidentem-Osvoboditelem, byl Masarykově akademii práce dán finanční základ a jeho dopisem byly jí vytčeny tyto hlavní pracovní směrnice:

1. zorganisovati všechny pracovní síly celého národa,
2. na vědeckém základě vybudovati nejvyšší výkonnost celého národa a státu,
3. všecku práci soustavně vybudovati na vědecké theorii,
4. velikým plánem vést všechny pracující a sjednocovat jejich úsilí v přesný pořádek a harmonii,
5. uvědomělou prací přispěti k mravnímu přerodu národa.
6. Rozborem presidenta Masaryka byl přímo formulován pracovní program Masarykovy akademie práce do daleké budoucnosti; jím se ukládaly úkoly šesti odborářům Akademie a sice:
 - I. přírodovědeckému a lékařskému,
 - II. zemědělskému a lesnickému,
 - III. stavebně-inženýrskému,
 - IV. strojímu a elektrotechnickému,
 - V. chemicko-technologickému,
 - VI. národohospodářskému a sociálnímu.

Tímto rozvrhem a organisací Masarykovy akademie práce má se dosáhnouti těsné a rychlé spolupráce všech odborníků tam, kde k řešení předložený problém zasahuje do několika různých vědeckých oborů, k jehož řešení se sdruží poté odborníci ve speciální komise, které předložený problém prozkoumají a navrhnou jeho řešení.

O vnitřní organisaci Masarykovy akademie práce není třeba se zde podrobněji šířit, neboť je uvedena ve zprávách o činnosti z let 1924 a 1929. V čele Akademie jsou president a generální tajemník volení na 3 roky. Věci finanční řídí Kuratorium. Členové dělí se na členy odborů (odborné znalce) a na členy Vědecké rady. Počet členů odborů jest omezen na 60 a jsou voleni na 6 let. Osvědčí-li se, mohou být znovu voleni. Návrh na volbu nového člena je nutno doložit podrobným životopisem o životě a činnosti kandidáta a doporučením čtyř členů Akademie, kteří takto zaručují jeho kvalifikaci mravní i odbornou. Je-li navržený kandidát zvolen 2/3 hlasů v odboru, zavazuje se čestným slibem, složeným do rukou presidenta

Akademie, pracovat ve smyslu programu a zúčastňovat se prací Akademie. Členství ve Vědecké radě je doživotní a do každé třídy Vědecké rady jest voleno po deseti vynikajících členech z každého odboru, takže celkový stav je 60.

Řešení předložených problémů ukládá se buď jednotlivým členům Akademie neb jednávají se tyto v zasedání příslušných odborů, které je dle potřeby přidělují buďto svým ústavům nebo zvláštním komisím k podrobnému propracování. O časových otázkách konají speciální odborníci přednášky v odborech nebo v ústavech a komisích a po schválení vydávají se tiskem. Je-li třeba, zpracuje se thema v pamětní list (memorandum), který se s určitým návrhem předkládá vládě a všem zájemcům. Kromě toho Akademie udílí odborné rady všem, kdož o to požádají. V době od r. 1921 do r. 1941 vydala Akademie celkem 180 tisků, vydává Sborník a připravuje opět vydávání Věstníku. Spolu s ministerstvem dopravy (veřejná správa technická) a Inženýrskou komorou účastní se MAP. řízení čtrnáctideníku „Zprávy o veřejné službě technické“ a s nakladatelstvím Šolc a Šimánek řízení „Objevů techniky“ pro popularisaci technických otázek. Každý rok se vypisují veřejné soutěže pro řešení důležitých otázek podle návrhů jednotlivých odborů. Kromě toho MAP pořádala též výstavy.

Výroční zprávy o činnosti Masarykovy akademie práce v letech 1920–1945 podávají nám povšechný přehled, co vše bylo vykonáno a jak se pracovalo. Není tudíž třeba, abychom zde uváděli další podrobnosti o této činnosti.

Je však nutné zmíniti se podrobněji a kriticky o minulém a dalším pracovním rozvrhu a postupu Masarykovy akademie práce.

Studujeme-li Sborníky, Věstníky a tisky Akademie a rozebíráme-li její archivy, jsme překvapeni, co vše bylo zde propracováno buď úplně, jaké návrhy byly zde uskutečněny a co vše je připraveno k dalšímu řešení. Připomeňme si jen namátkou přípravné práce pro nový stavební řád, pro reformu veřejné správy, pro organizaci výzkumnictví, pro

vyloučení ztrát ve výrobě, výzkumu hospodářských krisí, návrhy na obranu státu, založení různých ústavů, především Ústavu psycho-technického, později přetvořeného v Ústav lidské práce, uhelného a vodohospodářského, pro stavbu měst, technicko-hospodářského, pro hospodárnost práce v zemědělství, návrh na založení Čs. komise normalisační, uspořádání prvního mezinárodního kongresu pro vědecké řízení v r. 1924 v Praze, a j. V komisích všech odborů a na kongresech Akademie byly řešeny nejrůznější problémy, jež je nutno znovu dnes prostudovat a uvést podle potřeby v život.

Bylo by tudíž nanejvýš účelné prozkoumat archivy Akademie a zpracovat velmi pozoruhodné výsledky těch porad, které by usnadnily řešení dnešních důležitých otázek. To by bylo úkolem všech odborů a jim přidružených ústavů a komisí, které by pověřily své členy k zpracování této látky. Výsledky by se přezkoumaly předsednictvy jednotlivých odborů, která by rozhodla o další postupu. K tomu je však potřeba více pomocných sil, a tudíž větších dotací, které jsou nedostatečné.

To by se týkalo práce minulé.

Důležité jest však, aby byl připraven pracovní plán pro řešení dnešních a budoucích otázek a problémů pro budování našeho státu zvláště důležitých. I to by bylo úkolem jednotlivých odborů, ústavů a komisí, které by sestavily otázky, spadající do jich programu, určily pořad jich důležitosti a stanovily postup řešení. Zdá se též, že podle získaných zkušeností bude nutné rozřešit způsob účinnější spolupráce všech členů. To by se dalo řešiti tím způsobem, že by se některé otázky přidělovaly k řešení přímo jednotlivým členům Akademie, a kromě toho by se více používalo způsobu dotazníkového pro řešení složitějších otázek širšího rozsahu. Tím by se umožnila členům intensivnější spolupráce a mohli by tak ještě více uplatnit své životní zkušenosti ve smyslu poslání Akademie. Zavedený způsob publikační celkem vyhovoval. Pouze bude nutné starati se o větší popularisaci technickohospodářských věd a prací řešených v Akademii, k čemuž se může dobře hodit nově

vydávány Věstník Akademie. Rovněž bude nutné uvažovati o vydávání stručných brožur, které by naši veřejnost informovaly o různých technickohospodářských otázkách. Dalo by se to řešit tím způsobem, že by se zajímavé příspěvky ze Sborníku vydávaly jako zvláštní otisky.

Snad by to bylo též velmi účelné a organizačně žádoucí, aby všem členům byl zaslán do-
tazník, v čem mohou a jsou ochotni pracovat, načež společné zájmy by se sdružily k řešení v komicích a jednotlivcům by se přidělily otázky, k jejich řešení se přihlásili.

To vše se připravuje.

Dnes však čeká na Akademii mnohem více úkolů a práce než kdykoliv předtím. Seznali jsme, že její organizace vyhovuje daným předpokladům, že však je nutné doplnit a rozšířit základní řád a její administraci.

Některé menší úpravy základního řádu mohou se provést podle dřívějšího rozhodnutí a po dalších poradách mohou se předložit vládě ke schválení. Je jisté, že pronikavé změny hospodářské a sociální, kterými nás překvapila nová doba, nezůstanou bez vlivu ani na další práce Akademie. Bude potřeba, jak jsem se již zmínil, revise již dříve provedených prací tak, aby dobré jich výsledky nezapadly v prachu archivu. Bude nutné ještě více pečovati o tisk a o popularisaci věd spadajících do programu Akademie. A bude též třeba ještě více umožnit všem členům Akademie jich spolupráci a uplatnění jich vědomostí a zkušeností ve prospěch našeho národa. Je nutné připomenout, že po všechna léta našeho útisku se pilně řešily úkoly pro dobu našeho osvobození.

Nesmíme se nikterak bát kritiky. Poctivá kritika je zdravá a prospěšná. Pohlédneme-li však zpět a posoudíme-li, co vše MAP v krátkém čase uplynulého prvního pětadvacetiletí vykonala, můžeme být spokojeni, neboť za daných, pro vědecké a odborné pracovníky nevděcky příznivých poměrů, se opravdu uskutečnilo mnohé, co za těchto okolností bylo možné. Přehlížíme-li dnes řady členů Masarykovy akademie práce, tyto nenáročné představitelé vědy a práce, a čteme-li milé a srdečné

přípisy nových členů, vítající a oceňující možnosti spolupráce v Masarykově akademii, můžeme s upřímnou radostí hledět vstříc budoucímu rozvoji Akademie v přesvědčení, že naše spolupráce je dnes žádoucnější než kdykoliv předtím.

Tato jistota plní nás nejen uspokojením, ale i hrdostí, že máme tak významné středisko pracovní, jemuž přední syn našeho národa, zakladatel republiky Dr. T. G. Masaryk určil pracovní plán, v jehož plnění nás svojí prací posiluje též jeho nástupce Dr. E. Beneš, člen VI. Odboru Masarykovy akademie práce. Oba tyto mužové vědy, zakladatelé našeho tátu, jsou nám štítem, oporou i povzbuzením k vytrvalé, radostné, tak milé a užitečné práci vědecké i praktické, kterou nám naše vzácné středisko umožňuje a ke které nás zve a zmocňuje.

A k této nezištné, poctivé, a tak potřebné práci se všichni členové Akademie znovu hrdě hlásí v plném přesvědčení, že hlavně věda, základ to veškeré tvorby, národu přispěje nejvíce k rozkvětu našeho státu a k zvýšení životní úrovně našeho lidu, jak zákonem Masarykovy akademie práce bylo členům uloženo. Bohužel třináct vynikajících členů MAP nám chybí. Byli okupanty umučeni.

Dnes ví celý svět a zkušenosti to stále znovu potvrzují, že základem nové práce je věda, bez níž žádný národ nemůže zdatně pokračovat. Bez vědecké a výzkumné práce nelze dnes zakládati, tím méně úspěšně budovati, nový stát. Práce vědecké je však tak neosobní, a tak obětavá, že za ní její vyznavači často platí i životem a tu je nutné, aby se vědeckým pracovníkům jejich práce neztěžovala.

Věříme, že v nově budovaném státě bude nejen více pochopení pro naši vědeckou činnost, ale, že bude též více podporována a uznávána jako všude jinde, abychom čestně mohli obstát na vědeckém fóru světovém a lépe mohli uplatnit své vědecké poznatky ve prospěch našeho státu a jeho lidu. To Masarykova akademie práce plnila a v tom bude energicky dále pokračovat. Je v zájmu všeho našeho lidu, aby těmto snahám se dostalo náležité

podpory, aby naši vědečtí a praktičtí pracovníci mohli nerušeně pracovat podle programu zákonem jim daného. K tomu potřebujeme řádné umístění Akademie, aby mohla být využita velmi významná knihovna a bylo dostatečných místností pracovních a poradních. Okupanti vystěhovali Akademii z místností Lobkovického paláce, které jí byly vládou přiděleny a dosud se marně snaží nalézt přístřeší, neboť obytné místnosti v činžovním domě zatímně přidělené naprosto nevyhovují a kde velmi významná a cenná, jedinečná knihovna byla dokonce ohrožena ohněm a část důležité literatury, dnes tak potřebné, z nedostatku umístění musí být uložena v bednách v Technickém museu.

Je jisté, že mimořádné poměry nedovolují vždy urychleně řešit důležité otázky. Masarykova akademie jest si však vědoma svých povinností a úkolů, že jest její povinností vždy znovu a znovu upozorňovat, že jest zde a že se hlásí k práci, že jest si vědoma svých úkolů, které v minulosti poctivě plnila, a že s nadšením se ujme i nadále řešení všech úkolů, které v dnešní době jsou tolik potřebné a užitečné. K tomu potřebuje, aby se jí věnovala taková pozornost a poskytla taková příležitost jako jest údělem mnoha různým organisacím druhým, namnoze nemajícím pro výstavbu státu takový význam jako Masarykova akademie práce, založená samým presidentem-Osvoboditelem T. G. Masarykem.

O. D. Foster:

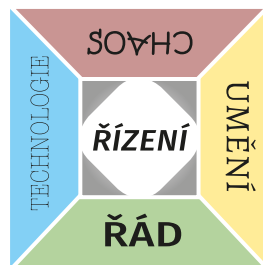
*„Vědeckým řízením rozumí se
věda o řízení všech prací, z nich se skládají
výkony závodu“.*





IVO BARTEČEK

emeritní děkan Filosofické fakulty Univerzity
Palackého Olomouc a iberoamerikanista



Nejsem poslem dobrých zpráv

Úvodní slova – větu jsem na prvopočátku odeslal iniciátorovi projektu a přemítal o úsporném textu. Tíhnu k historii dlouhého času a připomínané „století“, spjaté po Velké válce se zrozením Československa, je pro naše žití jedinečným a neopakovatelným a současně zrychleným resumé tisícileté zkušenosti českých zemí. Rád se podělím o mé vidění optikou obecných dějin.

I

Sto let v našich životech sehrává symbolizující roli. Století bytí Člověka je ověřeno gloriolou dlouhověkostí. Je to čas pomyslného i reálného setkávání tří pro sobě jdoucích generací. Jako děti jsme naslouchali moudrosti naučení „O třech groších“, s nimiž hospodaří každá generace. Jeden groš vrací rodičům, se druhým účelně nakládá a třetí půjčuje potomkům. Jsme účastni dění prostřednictvím triády zkušeností. Demografie sděluje že v současnosti jsou na tom s dlouhověkostí nejlépe v Evropě ve Středomoří, na Zemi příkladem na japonských ostrovech.

„Mé“ tři generace jsou na Zemi přednostně provázány s vícenárodnostním Československem. Od půle 20. století jsem tak dohlédl díky sdílnosti prarodičů do času Rakousko-Uherska a do konce Evropy 19. století. Rodiče nás provázeli dvacátým stoletím a my sami další peníz vkládáme od dvacátého do jednadvacátého

století. Jasan Zoubek ve svém sochařském opusu „Rod“ (Nová síň v Praze, prosinec 2001–leden 2002) vyjádřil v kamení, jak opticky málo za sebou řazených skulptur nás zavede o tisíc let zpět. Tehdy se rodila budoucí středoevropská státnost.

Dění pohledem tisíce let se mi jeví podstatným a týká se i současnosti. Historiografie ráda hovoří o 19. století jako o „dlouhém“ století. Událo se tolik neodvratných proměn, že dynamika dění dala o sobě vědět i později v bolestných světových konfliktech století dvacátého. Teze části historiků novověku hovoří, že v dlouhém čase sklízíme výsledky a důsledky třicetileté války. Ta z pohledu dějin Evropy započala pražskou defenestrací 1618 a setkání evropských elit u příležitosti 350. výročí ukončení konfliktu ve vestfálském Osnabrücku roku 1998 se kupodivu stalo nejvýraznějším (!) společenským aktem Evropy uplynulých desetiletí.

Ještě upřesnění vymezení mého pracovního prostoru, a to ve prospěch celostní Země. Současně své myšlenky limituji historickým časem, který je spoludefinován přítomností písemných pramenů. Vstup do historie je tak pro jednotlivé kulturní areály rozdílný. Prvotní poučení nalézáme na Blízkém a Středním Východě, v prostoru Přední a Zadní Indie, v Říši středu. Budme skromní a vraťme se do střední Evropy. České země vstupují na historickou scénu podloženou písmem s desátým stoletím.

II

Obory a obzory historie, geografie, antropologie či dějin umění mi umožnily pohybovat se civilizačním odkazem Středomoří, stejně tak kulturními areály Nového světa a v posledních dekádách dědictvím ducha japonských ostrovů. S odkazem minulých kultur a s prožíváním v prostoru současnosti svěřuji čtenáři osobní poznámky směřující z vnějšku Země do míst našeho dennodenního bytí – do střední Evropy. Historiografie má být nestranná a není nestranná. Snad může být objektivizující, ale není objektivní. V každém případě má být text čitelný a autor identifikovatelný.

S respektem ke stále preciznějším znalostem o podobách minulé i současné Země a jejich civilizací s lítostí registruji dlouhodobě se prohlubující ztráty hmotného i nehmotného dědictví Lidstva. Již dříve zmizely v toku času mocenské útvary, státy, impéria. Dnes (až příliš rychle) mizí výtvarná svědectví lidského umu. Za nejbolestivější pokládám mizení národů a jazyků. Ztráta jakéhokoliv jazyka, na němž se spolupodílí společenský progres, je provázána s odchodem všeobsažné kvality i možnosti hodnověrné rekonstrukce minulosti.

Má skepse se týká prožívané současnosti. Jazyk je kostrou našeho myšlení. Jinak myslíme a vyjadřujeme se – v češtině, němčině, španělštině, francouzštině, ruštině či v angličtině. Stejně tak „odlišně“ promýšleli své Žití mluvčí zmizelých národů a jazyků. Obracím pozornost k nadužívání univerzálních jazyků v komunikaci Země – dnes jazyka anglického. Ještě více než v evropském prostoru je jako dorozumívací kód přijímána angličtina v Asii a Africe se všemi ekonomickými a společensko – kulturními limity. Oktrojovaný jazyk nese oktrojované myšlení. Pro vyjádření souhlasu či shrnutí v jejich možných kultivovaných podobách stačí toliko univerzální OK – jako v SMS komunikaci. Varietou, kterou znají posluchači a čtenáři veřejnoprávních médií, jsou „diskuse“, kdy jsou přítomní žádáni odpovídat na položené

otázky: ANO či NE. Beru, neberu. Jako na tržišti. Minimalizovaná komunikace i gramotnost v přímém přenosu.

Proměny institucionalizovaných kontaktů dosahují v posledním desetiletí až absurdních podob. Česko-polská přeshraniční spolupráce v akademické sféře, včetně studentských aktivit, jejichž cílem je posílení sousedské vzájemnosti, se odehrává v anglickém jazyce. Evropské dotace (!), směřované k „národním“ státům, samozřejmě počítají s anglickou jazykovou zadávací i finální dokumentací. Totéž zaznamenáno na úrovni česko-slovenských kontaktů. Paradoxně se sjednocováním univerzálním jazykem vzdalujeme.

Doprovodným jevem je ztráta kvality univerzitní (a univerzální) vzdělanosti. Je opouštěn vzdělanostně košatý humboldtovský evropský model. Realitou zřejmě nevratného procesu je snižování niveu studijních programů a studijních oborů. Ty se přizpůsobují (pod) průměru s apelem na průchodnost adeptů bakalářských a magisterských titulů. Uzavřu konstatováním – již nestačím rychlosti poklesu kvality (české) vzdělanosti. Ne každá instituce, jako univerzita v hesenském Kasselu, si dovolí oponovat: „wir lernen deutsch“ a posiluje svou prestiž důslednou obranou německého jazyka. Snad i proto, že to bylo Hesensko, kde sbírali a zaznamenávali bratři Grimmové jazykové a literární bohatství svých předků.

III

Závěrem. Historika obecných dějin dlouhého času a odkazu bohatství civilizací se bolestně dotýká unifikace vidění Země prostřednictvím sjednocujícího a zjednodušujícího komunikačního a myšlenkového kódu. Jsem jazykově provázán s česko-polsko-německým pomezím. Nemám obavu o německý ani o polský jazyk, jedná se o dostatečně sebevědomé země. Polští europoslanci rádi referují v polštině.

Mám starost o češtinu. Proto doporučuji ke čtení spis Pavla Stránského „Okřík na nedbalého Čecha učiněný roku 1618“. Všem pak text rakouského literárního vědce Konrada Paula Liessmanna, „Teorie nevzdělanosti“ (2006), v českém překladu vydala Academia roku 2008. Pokles kvality vzdělanosti populace českých zemí se

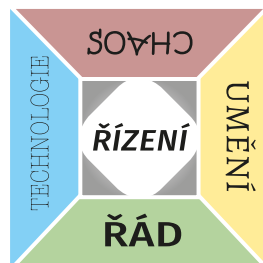
prosadil. I taková je bilance posledních „sta“ let či minulých dekád. Vracím se k úvodním větám. Nejsem poslem dobrých zpráv.

Se třetím grošem nakládáme velmi špatně. Patří k němu i umění a dovednost řídit naše osudy, ovlivňovat naše prostředí a spravovat naši zemi...

R. T. Kent na pražském kongresu
pro vědecké řízení práce:
*„Kdekoliv bylo vědecké řízení práce
ve skutečnosti zavedeno,
stali se ti, kteří pod tímto řízením pracovali,
šťastnými a měli úspěch.*



JAN ČARNÝ
bankovní a finanční manažer



Má životní pout' světem řízení

Úvod

Jsou lidé, kterým se těžko odmítá, a proto jsem příspěvek do sborníku na téma „řízení jednotlivců a týmů“ nemohl odmítnout napsat. Láďa Žák při našem „akvizičním“ rozhovoru neopoměl zdůraznit, že jsem přeci prošel celou řadou manažerských pozic, mám spoustu zkušeností z různých firem a zemí (kulturních prostředí) a stačí to dát na papír (respektive do počítače).

Litovat jsem svého slibu začal až poté, co jsem se seznámil s písemným zadáním obsahu příspěvku, které znělo „sdílet svůj názor na to, jakou cestou prošlo vědecké řízení za uplynulé století, popřípadě, kde se nachází dnes“. Také jsem si přečetl, k jaké příležitosti se sborník s příspěvky vydává a vygoogloval si, co znamená PIMCO. A ouhá, ono je to o pojednání o vědeckém řízení, a to je přitom vědecké řízení jen jeden z mnoha přístupů teorie řízení.

Přemýšlel jsem, jak svůj „slib“ uchopit. Nejsem akademik, vědecké řízení jsem systematicky nestudoval. Expertem na vědecké řízení se být necítím.

Posledních cca 40 let jsem pracoval v soukromém sektoru v řídicích funkcích v několika mezinárodních i českých společnostech v Čechách i v zahraničí. Zastával jsem různé pozice (předseda představenstva, generální ředitel, regionální ředitel, investiční ředitel) zejména ve finančním, ale i technologickém a poradenském sektoru (Mastercard, IBM, RSA-mezinárodní pojišťovací skupina, InTouch

Insurance, Direct Pojišťovna, Coface-úvěrová pojišťovna, Komerční banka, ING Bank, BusinessLAB). Věnoval jsem se zejména transformacím společností, jejich reorganizaci, stabilizaci a zlepšování jejich výkonu v kontextu složitých tržních podmínek, nových požadavků regulátora a změny vlastníků.

Vedle znalostí a zkušeností získaných praxí, jsem se snažil průběžně vzdělávat. Absolvoval jsem řadu programů pro vrcholové řídicí pracovníky na prestižních mezinárodních školách ve Francii – INSEAD, ve Švýcarsku – IMD a postgraduální studium na University of Wisconsin v USA. Ocenit musím rovněž vnitropodnikový vzdělávací program ve společnosti Mastercard, který byl organizován bezprostředně po vstupu společnosti na NYSE, a to zejména pro jeho vysokou kvalitu a obsah zaměřený na všech 5 hlavních oblastí řízení společnosti (plánování, organizování, vedení, kontrola a rozhodování).

Praxi a průběžné vzdělávání jsem si doplňoval i studiem publikací globálně úspěšných guru vrcholového řízení, jako byl například CEO GE Jack Welch, inspiroval mne i CEO České spořitelny Jack Stack, se kterým jsem jako generální ředitel Mastercard v ČR úzce spolupracoval. Nové poznatky v řízení jsem získával i z řady článků. Z těch více vědeckých mne zaujal článek v Davida H. Freedmana publikovaný v Harvard Business revue „Is Management Still a Science?“. V něm pak zejména pasáže věnované významnému americkému vědci v oboru řízení Pera Sengeho (MIT) a jeho myšlenkám

týkajícím se aplikace teorie chasu ve vědeckém řízení. V mé knihovničce nechybí ani publikace od Sharon Jordan-Evanse „Love them or Loose them“ o důležitosti zaměstnanců a správném přístupu k nim. Kniha, ke které jsem se vracel nejčastěji, a která se v řadě případů stala povinnou četbou mých kolegů (měli to i v KPI) je Turbo Strategy od Brian Tracy. Jeho nejznámější citací je „You cannot control what happens to you, but you can control your attitude toward what happens to you, and in that, you will be mastering change rather than allowing it to master you.“

Když jsem si tuto svou praktickou zkušenost uvědomil, řekl jsem si, že by byla zbabělost se vymluvit a že se pokusím příspěvek napsat. Přičemž se zaměřím na moje osobní zkušenosti s vývojem řízení. A přestože mezi přispěvateli do sborníku není žádný *arbiter elegantiarum*, ponechám na zvážení ostatních autorů, zda jej do sborníku zařadit.

Neplatí „One Size Fit All“

Podle mé zkušenosti, v řízení neplatí „One Size Fit All“. Řízení a koordinace činnosti jednotlivců, týmů a organizací za účelem dosažení stanovených cílů je dynamická a neustále se vyvíjející činnost, která odráží změny v technologii, společenských hodnotách a ekonomických podmínkách. Zvolený způsob řízení se nemění jen v čase, je ovlivněn celou řadou dalších faktorů, ať už je to národní kultura, osobnostní charakteristiky jednotlivců, velikost společnosti a komplexita jejich výstupů. O to důležitější je pro vedoucí pracovníky řízení studovat, získávat nové znalosti a zkušenosti a vybrat si ty, které nejlépe odpovídají jejich konkrétní situaci. Pro excelenci v řízení je však důležitá i intuice, cit a talent. Schopnost rychle rozpoznat a pochopit složité situace na základě neúplných informací a předchozích zkušeností je obzvláště důležitá v situacích, kde je čas omezený, nebo kde nejsou k dispozici všechny

potřebné údaje. Výzkumy ukazují, že úspěšní vedoucí pracovníci často spoléhají na intuici při strategických rozhodnutích a v krizových situacích. Stejně tak je důležitá schopnost rozpoznat a porozumět emocím druhých lidí, stejně jako schopnost efektivně řídit své vlastní emoce. Není to tedy jen o procesech a metodách, je to zejména o práci s lidmi. Zaměstnanci hrají klíčovou roli ve výkonnosti a úspěchu organizace, a to jak v kontextu strategického rozhodování, tak i v každodenním operativním řízení. Studium řízení vám pomůže, ale nespasí vás. Faktorů ovlivňujících dosažení cíle je hodně. Je výhodou, pokud se rádi stále učíte.

Vedle faktorů, které přispívají k jeho odlišnostem, má řízení i v měnícím se prostředí stále řadu částí, která jej činí universálním. Mezi stabilní součásti řízení patří plánování, organizování, vedení, kontrola a rozhodování. Důraz na jednotlivé části se však mění v závislosti na výše uvedených okolnostech a faktorech.

Zdokonalování procesů je nekonečný příběh

Na počátku vědeckého řízení (počátkem minulého století) byly klíčové procesy a jejich efektivita, řízení zaměstnanců bylo spíše direktivní a zdůrazňovalo disciplínu při dodržování procesů. Dnes je větší důraz, než na procesy, kladen na zaměstnance, participativní řízení, angažovanost a firemní kulturu.

Efektivita procesů je dnes často brána za samozřejmost. Z vlastní zkušenosti však vím, že v procesech není nikdy hotovo. Vždy je prostor dělat věci jinak, lépe a jednodušeji. Je otázkou, za jakou cenu. Časté revize a změny procesů nepřispívají vždy k stabilnímu výkonu a motivaci zaměstnanců a ani sebelepší proces pozitivní motivaci zaměstnanců nenahradí. Určitě jste už slyšeli o situaci, kdy zaměstnanci stávkovali tak, že začali stoprocentně dodržovat předepsané pracovní postupy a firma se zastavila. Naopak i v situaci, kdy pracovní postupy

nejdou stoprocentně „vytūněny“ a formálně popsány může firma díky vysoké motivaci zaměstnanců dosahovat velmi uspokojivých výsledků. Řada z nás takovou situaci zažila na počátku devadesátých let ve finančním sektoru, když jsme s vyhrnutými rukávy budovali kapitalismus. Znalosti a zkušenosti o fungování bankovníctví byli v tehdejším Československu limitované. S trochou nadsázky se dá říct, že všichni dělali všechno. Na druhé straně zájem o práci, nadšení a radost z práce (dnes se tomu v korporacích říká angažovanost, nebo motivace) byli nevídané. Pro obchodníky na devizových trzích nebyl problém zůstat v době amerických voleb přes noc v práci a vychutnat si neobvyklé kolísání měnových kurzů, nebo přijít do práce o víkendu a v rámci akce Vizír (za účty ještě čistější) udělat inventarizaci zůstatků na nostro účtech banky. Těch příkladů je mnoho. Ano v řadě případů toto nadšení suplovalo nedostatky procesního řízení a pracovních postupů. Současně však pomáhalo zaměstnancům chápat komplexitu „výrobního procesu“ rozšiřovalo jejich znalosti a zkušenosti a přispívalo k jejich inovativnímu přístupu k práci. Kritici velkého důrazu na procesní řízení často tvrdí, že může vést k příliš mechanickému a neosobnímu přístupu k práci, kde jsou zaměstnanci vnímáni pouze jako součástky stroje. Přísné standardizování a kontrola mohou vést k nedostatku motivace a kreativního myšlení mezi zaměstnanci neboť tento přístup často opomíjí psychologické a sociální potřeby pracovníků, což může vést k nespokojenosti a vysoké fluktuaci zaměstnanců.

Někdo má rád holky jiný zase vdolky

A jsem u toho, co považuji v řízení za nejdůležitější. Vybrat pro konkrétní činnosti ty správné zaměstnance, které společnost ke svému fungování potřebuje. Někdo má rád holky jiný zase vdolky. Někdo si užívá dodržování předepsaného procesu, jiný zase do všeho „štourá“,

a občas přijde s dobrým nápadem. Často jsem se po příchodu do nové firmy zaměstnanců ptal, co, proč a jak dělají. Často jsem dostal odpověď, že to tak dělali vždycky, že jim to tak řekli, když nastoupili. Co se s jejich prací děje dál, nebo co jí předcházelo, netušili a neřešili. Obdobné to v řadě případů bylo i u vedoucích pracovníků, kde jsem se po příchodu do firmy často setkával s tzv. „silo přístupem“. Vedoucí pracovníci, často velmi dobří experti, řešili, co se děje v jejich útvaru, přesah do jiných útvarů a provázanost činnosti jednotlivých úseku a důsledky této provázanosti na výsledky celé firmy jejich pozornosti často unikaly.

Jak už sem psal, ani v přístupu k procesům neplatí „One size fit all“. Někde je detailní propracovanost procesů a jejich přísné dodržování nezbytné, jinde se vyplatí ponechat zaměstnancům určitý prostor pro kreativní přístup k dosažení cílů. Záleží na konkrétní situaci. Rád jsem jezdíval ke klientům i proto, že mě často vzali na prohlídku jejich firmy a seznamovali s jejich procesy a pracovními postupy. S velmi podrobnými a přísnými procesy jsem se setkal například v železárnách. To je příklad provozu, který nezná kompromis a bezpečnost zaměstnanců a vysoká efektivita je dosažitelná díky precizním procesům a pracovním postupům a jejich přísnému dodržování.

V uplynulém období se na změně procesů, pracovních postupů, ale i pracovní kultury a přístupu k zaměstnancům výrazně podílely postupující automatizace, robotizace, digitalizace, zavádění umělé inteligence ale i masové rozšíření práce z domu v důsledku Covidu. Nemusí při tom jít o „revoluce“. I automatizace dílčích aktivit mezi prodejním útvarem, zákaznickými službami a účtárnou může přinést úsporu lidské práce, zrychlení, zjednodušení a odstranění chybovosti. Na druhé straně v řadě případů dochází ke ztrátě znalostí na daném pracovišti, což komplikuje logickou kontrolu výstupů a zvyšuje závislost na formálních procesech.

I organizace řízení se mění

Stejně jako v případě optimalizace procesů i organizace řízení se vyvíjí a optimalizuje. V uplynulých dekádách jsem byl svědkem řady, občas protichůdných změn. Jeden z prvních trendů, který jsem zažil v 90. letech v Komerční bance byl od decentralizace k centralizaci. V té době měla řada útvarů své „útvarové“ podpůrné funkce jako například IT vývoj, IT provoz, marketing, plánování, nákup atd, které byly postupně centralizovány. To se samozřejmě řadě vedoucích útvarů (ani mně) nelíbilo, protože to omezilo pružnost jejich reakce na potřeby útvarů. Na druhé straně to vedlo k úsporám jak z rozsahu, tak ze zjednodušení provozu a vývoje. V posledních letech jsme svědky zavádění tzv. Agilního řízení, který se částečně vrací k decentralizaci. Když se s jeho povahou podrobněji seznámíme, neujde nám, že důležitými prvky agilního řízení jsou společná vize, motivace, dělba práce, vzájemná podpora, komunikace, zpětná vazba a schopnost rychlé reakce a odvahy. Není to nic, co bychom si při řízení firmy nepřáli i dříve a dosahovali jsme toho někdy lépe a někdy hůře.

Dalším trendem zasahujícím organizaci řízení bylo zavádění outsourcingu. Počáteční přístup „vše si zajišťuji sám“, byl postupně doplňován přístupem soustředím se na to, co umím nejlépe, na moji hlavní činnost a ostatní činnosti si nakoupím od těch, kteří je dodávají efektivněji. Oba přístupy mají své výhody a nevýhody. Volba je někdy ovlivněna i aktuální „korporátní politikou“. Pokud je velký tlak na úspory mzdových nákladů, setkáte se s outsourcingem častěji. Minimálně do té doby, než si vedení všimne, že i přes pokles mzdových nákladů, celkové náklady neklesají.

V pasáži věnované změnám organizace řízení nemohu nezmínit i „centra sdílených služeb“, které jsme měli, či je zaváděli téměř u všech společností, ve kterých jsem působil. Jde o další organizační opatření, s cílem zvýšit efektivitu práce. Zavádění centralizovaných útvarů zajišťujících provozní aktivity jako účetnictví, HR,

ICT, ale v případě velkých společností s globálními produkty i vývoj produktů a zákaznické služby. V případě některých globálních společností je centralizace tak rozsáhlá, že na úrovni jednotlivých trhů je jen prodej a částečně marketing a PR. Všechny ostatní činnosti jsou centralizovány, nebo outsourcovány. V případě e-commerce/internetových obchodů je centralizován i obchod.

I tady jsem se u vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců setkával s rozdílným přístupem k těmto „novinkám“. Od konstatování „to nemůže fungovat“, „stejně to nakonec budu muset udělat já“, „a co bude s námi, vyhodí nás“ až po aktivní podporu „zbavování se odpovědnosti“. Ono se to taky ne vždy povedlo na první dobrou. Stejně jako u ostatních aspektů řízení, i u budování sdílených center platí, že i správný záměr ne vždy skončí podle očekávání. Zažil jsem předávání aktivit do lokací s levnou pracovní silou a pak zpátky a pak zase tam. Zaměstnanci, kteří nastoupili až poté, co se centra sdílených služeb zaběhla do standardního provozu, s nimi vesměs žádný problém neměli. Takže i tady platí, že „změna bolí“ a je důležité na ni zaměstnance, kterých se týká, dobře připravit. Je ale třeba počítat i s tím, že ne vždy, všechno, všem vysvětlíte tak, že to bude pochopeno a přijato. Vzpomínám na slova jednoho kolegy generálního ředitele banky, který říkával, že každý má v sobě nějaký talent, každý je vynikajícím expertem v nějaké oblasti, ale stává se, že tento talent či expertiza v naší firmě nemá zrovna uplatnění.

Osobně jsem největší míru centralizace a outsourcingu zažil ve společnosti Mastercard, kde, v té době, na úrovni lokálních trhů byl jen prodej a částečně marketing a PR. Finance a HR byli centralizováni na regionální úrovni. IT, vývoj produktů a podpora zákazníků by na centrální úrovni. Na druhé straně v DIRECT Pojišťovně, rovněž patřící zahraničnímu vlastníkovvi, který měl pojišťovny s obdobným obchodním modelem i v dalších zemích, bylo vše, počínaje analýzou trhu a vývojem produktů, lokální. To bylo to, co pro mě bylo na nabídce

řídít DIRECT Pojišťovnu nejatraktivnější.

V kontextu organizace řízení a již zmíněného posunu od autoritativního (vertikálního) k participativnímu řízení nemůžu nezmínit společnost Netflix. Netflix je americká předplatitelská streamovací služba a produkční společnost se sídlem v Kalifornii. Byla založena 29. srpna 1997 Reedem Hastingsem a Marcem Randolphem. V Netflixu mají zaměstnanci velké pravomoci, spolu s vysokou odpovědností. Netflix má plochou, decentralizovanou organizační strukturu, která zaměstnancům poskytuje dostatek autonomie a umožňuje jim inovovat, navrhnout nápady, riskovat a rychle přijímat rozhodnutí, pokud současně přijímají odpovědnost za výsledky svých rozhodnutí a navzájem si nabízejí konkrétní zpětnou vazbu. Pokud vás zkušenosti Netflixu zajímají víc, přečtěte si knihu Pravidlo žádných pravidel od Reed Hastings a Erin Meyerové.

Zatím jsem se v příspěvku věnoval spíš změnám a vývoji v oblasti procesů a organizace řízení, na které klade klasická teorie řízení největší váhu. Pro naplnění cíle společnosti jsou důležití vedle správně stanoveného cíle, strategie, procesů a organizace zejména lidé, a to jak řadový zaměstnanec, tak vedoucí pracovníci.

Na lidský faktor v organizaci, na motivaci, mezilidské vztahy a dynamiku skupin se zaměřují tzv. behaviorální přístupy.

Od autoritativního k participativnímu řízení

Zaměstnanci hrají klíčovou roli ve výkonnosti a úspěchu organizace. Pokud jste vedoucí pracovník, je velkou výhodou, když práci s lidmi máte rádi, umíte jí a máte s ní zkušenosti. Hodně je zdůrazňován i význam empatie, i když řada výzkumu říká, že mezi populací vedoucích pracovníků je větší počet psychopatů (tři až pět procent), než v běžné populaci (jedno procento).

Rostoucí význam práce s lidmi je patrný i ve větší pozornosti, která je této dovednosti

věnována. Její podíl v průběžném vzdělávání vedoucích pracovníků vzrostl a zformalizoval se. Řada aktivit v této oblasti je již upravena velmi podrobnými procesy a směrnici. Jejich přínos je významný, naplňování v praxi je však často formální a nenahradí charisma a talent přirozeného vůdce.

Při motivaci zaměstnanců jsou více vnímány a někdy i zohledňovány rozdíly hodnot různých generací, zejména v tom, jak pracují.

Větší důraz než na aktuální znalosti a dovednosti je postupně kladen na motivaci a chuť učit se nově. Zastarávání aktuálních dovedností a znalostí je v dnešním dynamicky se rozvíjejícím prostředí velmi rychlé. Poprvé jsem to intenzivně vnímal již po privatizaci Komerční banky, kdy někteří noví vedoucí pracovníci významně podporovali nástup čerstvých absolventů VŠ nezatížených „špatnými“ dovednostmi a návyky.

Stejně tak je výrazně oceňována schopnost komplexního vidění a chápání logiky a provádění jednotlivých činností. Na druhé straně je tato schopnost v poslední době omezována digitalizací, automatizací, robotizací a využitím umělé inteligence.

Ve své praxi jsem se setkal s řadou přístupů k vedení zaměstnanců a budování firemní kultury. Za velmi pozitivní považuji zkušenost z DIRECT Pojišťovny v době, kdy byla vlastněna jednou z největších izraelských finančních skupin D.I.F.I. a zkušenost ze společnosti Mastercard, zejména z doby, kdy odkoupila společnost Europay a vstoupila na americkou burzu NYSE. V případě DIRECT Pojišťovny oceňuji zejména zapojení zaměstnanců do všech klíčových aktivit od tvorby strategie, přes zavádění novinek, zejména ve způsobu prodeje (online distribuční kanály), řízení rizika (množství rizikových parametrů a dynamická cenotvorba) a marketingu. Vysokou míru participace zaměstnanců umožnila relativně plochá řídicí struktura a firemní kultura budovaná na otevřenosti, transparentnosti, vyváženosti mezi odpovědností a zodpovědností, jasná vize a cíle. Důležitou roli sehrála rovněž vnitřní

komunikace, její četnost, důraz na srozumitelnost obsahu a zpětnou vazbu. V Mastercard byla excelentně zvládnuta transformace firemní kultury po vstupu společnosti na burzu. Mimořádná byla rychlost a kvalita transformace, stejně jako rozsah transformačních aktivit ve vztahu ke všem zaměstnancům. Různá školení, team buildingy, komunikační aktivity, a nepřeberné množství podpůrných materiálů připravovaných a realizovaných v té době nejlepšími firmami v oboru na světě zajistili zásadní transformaci společnosti v krátkém čase. Rozsahu a kvalitě transformace odpovídal i její rozpočet. Pokud vím, od té doby nebyla v Mastercard tak rozsáhlá a intenzivní transformační aktivita organizována. „Vzdělávací“ transformační aktivity podporovaly razantní změnu procesů, pracovních postupů, hodnot a celkové firemní kultury. Stejně tak bylo v tomto období více než na sto procent vyžadováno plnění nových procesů. Vzpomínám na situace, kdy byly členové evropského vedení „odejiti pro výstrahu“ kvůli drobnějším porušení předpisů. Dobře byla zvládnuta kombinace univerzální firemní kultury globální společnosti se specifickými různými národními kulturami. To bylo velmi dobře podpořeno i diversifikovaným složením vedení na všech úrovních, kde jste se setkávali s bohatým zastoupením všech národností. V kontrastu s tím nemohu nevzpomenout, že když jsem později pracoval pro mezinárodní skupinu RSA a na regionální poradě jsem se podívoval, že jsem jediný ne-Brit na poradách v globální společnosti, bylo mi s úsměvem sděleno, že RSA není globální společností, ale britskou s overseas businesssem. K odlišnostem národních kultur ještě jednu zkušenost. I přes relativně silné firemní kultury jsem při práci v různých zemích vnímal řadu odlišností v přístupu k práci. I když se bráním zobecnování, protože talenty a motivované zaměstnance, stejně jako ty opačné, najdete ve všech zemích, přeci jen tak silnou motivaci učit se nové věci

jako při působení na Ukrajině jsem jinde neviděl. Stejně tak, tak silný akcent na prosazování specifik své země jako v Polsku jsem jinde neviděl. V Rusku jsem zase vnímal velmi silnou loajalitu ke společnosti.

V pasáži týkající se práce s lidmi a jejich řízení, nebo chcete-li jejich vedení, nemohu nezmínit neustále se rozšiřující počet a strukturu úkolů a aktivit. Úkoly a aktivity týkající se původně zejména zajištění finálního produktu, nebo služby a zákaznického servisu se postupně rozšiřovaly do oblastí CSR tj. konání činností prospěšných pro společnost. Cílem tohoto rozšíření do oblasti Společenské odpovědnosti je například posílení hodnoty akcií, zlepšení pozice na trhu, nové obchodní příležitosti, zlepšení firemní reputace a nové příležitosti pro inovace. To tedy znamená, že se o těchto aktivitách musí dozvědět trh. Někdy pak dochází k tomu, že je důraz na marketing a komunikaci těchto aktivit důležitější než jejich samotný přínos pro společnost a od vedení občas slyšíme „Musíme něco udělat, nemáme nic pro komunikaci“. Do oblastí činnosti prospěšných pro společnost jsou zahrnuty i další aktivity jako politika rovných příležitostí pro muže a ženy, politika různorodosti pracovní síly v organizaci, která zahrnuje faktory jako jsou pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientace, náboženství, vzdělání a zkušenosti a inkluze, která znamená, že všichni zaměstnanci mají pocit, že jsou respektováni a cítí se součástí týmu bez ohledu na jejich odlišnosti. Jejich význam je zřejmý. Občas však forma převládá nad obsahem. Nadměrný akcent na tuto problematiku se pak projeví u zaměstnanců kontraproduktivně a nerozumí důrazu, který je těmto otázkám věnován. Přehnaný důraz na tyto politiky se začíná přejídat i klientům. Společnost John Deere, přední americký výrobce zemědělských strojů je aktuální příklad rostoucího trendu v Americe, kdy společnosti přestávají být „woke“ protože si to nepřejí jejich klienti.

Závěr

Cílem mého příspěvku je ukázat, že řízení jednotlivců a týmů je komplexní a dynamický proces, který nelze uchopit jedním univerzálním přístupem. Klíčové je flexibilní a neustálé přizpůsobování se novým podmínkám a požadavkům. Důležité je nejen zvládnutí efektivních procesů, ale také hluboké porozumění lidským

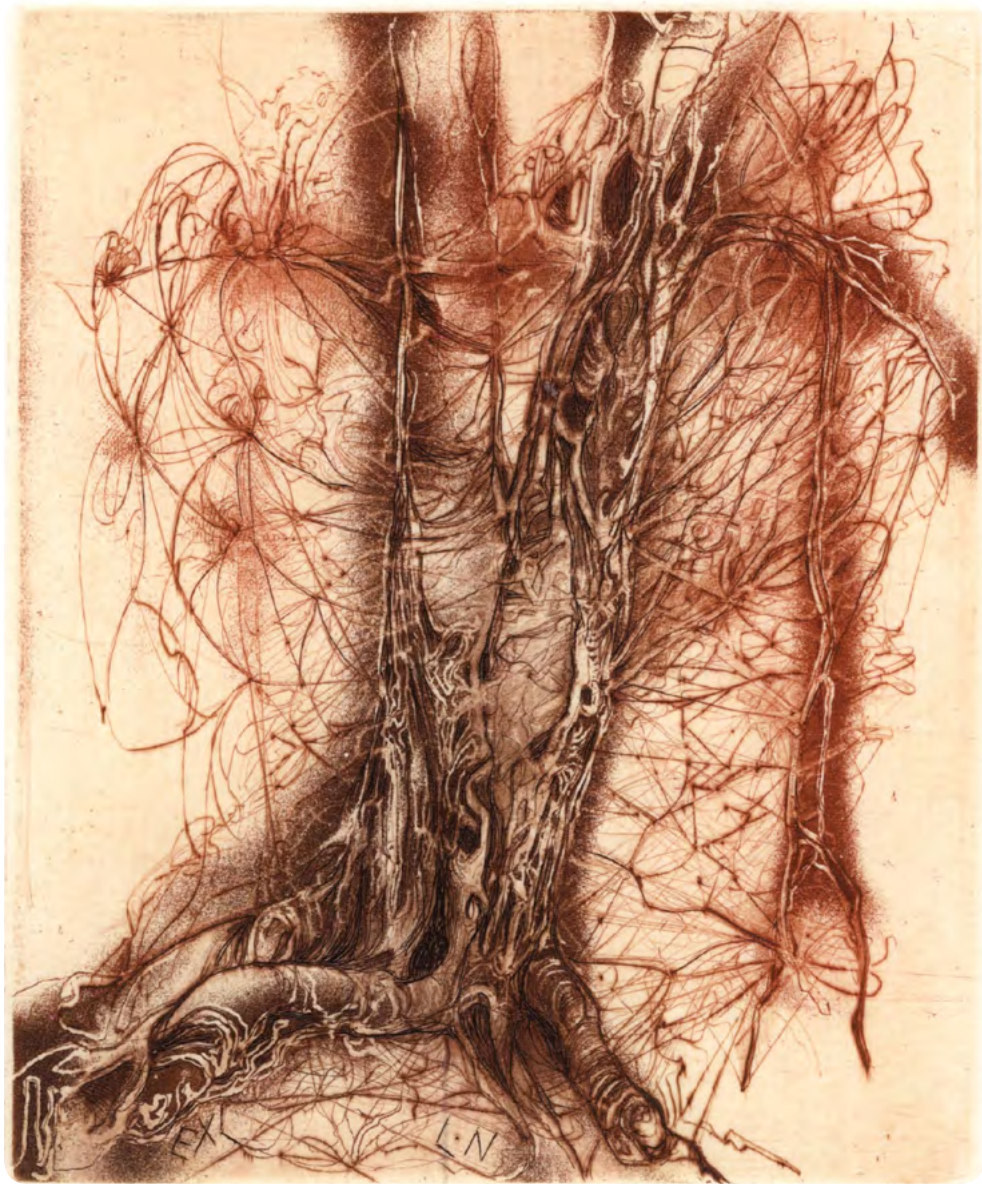
aspektům řízení, které zahrnují motivaci, empatii a schopnost inspirovat ostatní. Moje dlouholeté zkušenosti ukazují, že úspěch spočívá v kombinaci tvrdých manažerských dovedností a měkkých, lidských přístupů. Neustálé vzdělávání a aplikace nových poznatků jsou klíčové pro úspěšné řízení a dosažení výkonnosti týmů a organizací.

G. Valois

*nazývá vědecké řízení metodisací a
starý pracovní systém liberalistickým
XIX. století.*

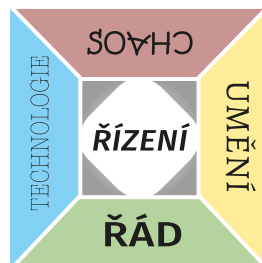
A. L. Galéot:

*„Pozorování je pramenem každé
promýšlené znalosti. Řízením rozumí
se uplatnění rozumu a vůle v činnosti.“*



JAROSLAV HUSÁR

doyen československé ekonomické vědy



I.

Vedecké riadenie ekonomík krajín EÚ nemáme

Moja ilúzia? Môj sen? Žiaľ, asi hej? Hoc První mezinárodní kongres vědeckého řízení (PIMCO) se konal v Praze 20.–24. července 1924. Teda už je to 100 rokov. Avšak vedecké riadenie nevyužívame reálne v hospodárskej politike. Ide o viac nástrojov, metód ako lineárne programovanie alebo tiež lineárna optimalizácia. Na tento typ úlohy sa dá previesť celá rada praktických hospodárskych problémov.

Konkrétne. Ekonomický newsfilter uvádza, že minister pôdohospodárstva Richard Takáč v piatok bombasticky oznámil, že hrozí prepadnutie zhruba 400 miliónov eur. Pre ministra je vinník jasný – je ním vedenie rezortu v rokoch 2020 až 2023, ktorému sa podarilo zazmluvniť len približne polovicu z miliardy eurofondov určených na rozvoj vidieka. Problémy s plánom obnovy, z ktorého Slovensko môže získať viac ako 6 miliárd eur, sa kopia. Európska komisia už pozastavila hodnotenie slovenskej žiadosti o štvrtú platbu a ukazuje sa, že Slovensko nemusí splniť ani **podmienky pre ďalšie**. Toto je jeden z problémov, ktorý rieši vedecké riadenie. Ako vie EÚ, že Slovensko môže získať práve 6 miliárd eur?

Nositeľ Nobelovej ceny J. Tinbergen (môj učiteľ) v jeho diele **Economic Policy: Principles and Design** odvodil **princípy ekonomickej politiky** a požaduje, aby bolo **tol'ko nástrojov ekonomickej politiky, koľko je cieľov**. Odvodil to z jeho modelu o 2 rovniciach a troch neznámych. Totiž ak máme dve cieľové premenné,

a to úroveň národného **príjmu** (Y) a úroveň **cien** (p), potom dva príslušné ekonomické vzťahy môžeme matematicky takto vyjadriť:

$$Y = a_1 G + b_1 M$$

$$p = a_2 G + b_2 M$$

kde G sú výdavky vlády, M je masa peňazí a koeficient a_1 predstavuje zmenu príjmu, ktorá (iné fakty sú konštantné) vyplynie zo zmeny (zvýšenia) G o 1 euro, čiže *reálny príjmový multiplikátor* vládnych nákupov. Podobne ostatné koeficienty **majú zmysel**. Tvorca politiky totiž rieši problém, že ak $Y = Y^*$ (napr., že HDP je 82 mld. euro) a $p = p^*$ a ak chceme získať tie ich **určité cieľové hodnoty**, potom veličiny G a M musia mať (*ideálne*) takéto hodnoty:

$$G = \frac{b_2 Y^* - b_1 p^*}{a_1 b_2 - a_2 b_1}$$

$$M = \frac{-a_2 Y^* + a_1 p^*}{a_1 b_2 - a_2 b_1}$$

Iné princípy neuvediem. Naša vláda už **nemôže reálne pôsobiť** na M , teda čiastočne NBS; existuje ECB. Môže tak jednoznačne rozhodovať iba o G . Zo vzťahov vyššie (a môžu ich byť tisíce) jasne vyplýva **aké budú ich zmeny pri rôznych koeficientoch** a_1 a b_1 , budú vždy iné; ak sa zmení b_2 potom $G = G_1$ a ak sa zmení a_1 potom $G = G_2$. Vieme to vypočítať. Možné **variantné riešenia, a výber jednej**, by mali

byť **predmetom rokovania vlády** (aj NRSR) pri tvorbe jej ekonomickej politiky. Aj ekonómia je veda a ani EÚ a ani naša vláda si nemôžu **vy-mýšľať** a presadzovať svoje vedou **neoverené nevedecké** tvrdenia. To sú báchoroky. Reálny ekonomický model za ekonomiku, či ekonomiky musí mať tisícky rovníc. Jan Tinbergen však napísal ešte aj toto zásadné dielo: *Shaping the World Economy: Suggestions for an International Economic Policy*.

Neviem pochopiť prečo Slovensko má s plánom obnovy veľké problémy. Totiž Európska únia v roku 2020 rozhodla o vytvorení **750-miliardového fondu**, z ktorého členským krajinám poskytne granty a pôžičky na naštartovanie ekonomík oslabených pandémiou. Peniaze sa však nevyplácajú na konkrétne projekty, ale po splnení podmienok, takzvaných mílnikov (mílnik je stĺp pri ceste, ekonómia hovorí o podmienkach realizácie hospodárskej politiky), ktoré si vlády dohodli s komisiou. Už rozdelenie tých 750 miliárd malo by urobené **vedecky**, modelom, ktorý by mal tisícky rovníc.

Môj najväčší model mal 2200 rovníc a 2500 premenných. Týkal sa optimalizácie výroby v poľnohospodárstve (mám výročnú správu a maticu modelu). Výpočet optimálnej štruktúry RV a ŽV sme urobili v septembri. Túto štruktúru a teda aj hospodárske výsledky JRD narušil živel, mráz, vymrzol jarný jačmeň. Pôdu bolo treba poorať, pobraňiť a zasiať medziplo-dinu. To však menilo **hospodárske výsledky podniku** (boli navyše náklady). Mali sme však nástroj vedeckého riadenia, model a teda optimalizáciu sme urobili znovu. Predseda JRD to už mohol urobiť sám, lebo na aplikáciu bol zaškolený (JRD Lehnice).

Newsfilter píše, že problémy sú aj s viacerými mílnikmi, ktoré sa ešte len majú dosiahnuť. Vicepremiér pre plán obnovy Peter Kmec identifikoval 12 takých, ktoré sú „z objektívnych príčin“ nespĺniteľné, ako napríklad

dekarbonizácia U. S. Steelu. Je však otázne, či komisia argumenty na revíziu mílnikov uzná. *Práve aj tie mílniky mali byť v tom veľkom modeli*, ktorý mala mať EÚ a prepočet mohla urobiť p. Uršula von der Leyenová na svojom počítači. Ba by ho mohli mať aj *stovky učiteľov ekonometrie v EÚ*. Aj EÚ musí využívať dnes už samozrejme veci, ako sú *ekonometrické modely*. Ved' práve 750 miliárd či našich 6 miliárd mohli byť **zle stanovené** (nečítal som, že sú to optimálne hodnoty) a teraz tresceme.

Ozaj ma prekvapilo tvrdenie, že ďalších 38 mílnikov (!) je nespĺniteľných z takpovediac neobjektívnych dôvodov. Inými slovami, rezorty tvrdia, že ich nedosiahnu, ale nemajú predstavu, ako to zdôvodniť komisii. V 21. storočí, ktoré nám poskytuje nevídane možnosti aj umelej inteligencie nás trápia problémy, ktoré by nemali, lebo tie mílniky mali mať konkrétne matematické formulácie. Aj o tom hovorí dielo Tinbergena **Shaping the World Economy**.

Záver

Nadpis dnešnej úvahy som si volil, lebo ekonomické vedy už pred 100 rokmi položili základy vedeckého riadenia. Žiaľ, ani vlády ani EÚ ich nevyužívajú na riadenie ekonomík EÚ. Teda asi rozhoduje ľubovôľa. Ani naša vláda a ani EÚ nevyužívajú **princípy tvorby ekonomickej politiky**. Vedia o nich?

Hlavným cieľom vedeckého riadenia je zabezpečiť **ekonomickú efektívnosť** fungovania ekonomiky, najmä zosúladiť je častí a vzťahov, ktorých je v ekonomike veľa. Shaping the World Economy od J. Tinbergena jasne hovorí o **formovaní medzinárodnej ekonomickej politiky, a chápe ním** postup, pri ktorom sa ekonómia používa na to, aby sa akási reakcia stále viac približovala k želanému dôsledku, reakcii, alebo výsledku. Po sto rokoch **nechcem iba snívať**.

II.

Vedecké riadenie, proces globalizácie a ich paradoxy...

Úvod

Poznajúc a majúc zborník, ktorý vyšiel pod názvom *Rethinking the Future* s podnadpisom *Přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu* od R. Gibsona, môžem povedať, že autori sa dôkladne zaoberajú pojmom **vedecké riadenie**, teda jeho vymedzením a to z hľadiska podniku. Dielo prezentuje názory autorov, ich myšlienky a úvahy, ktoré vymedzujú nové paradigmy radikálnych zmien v ekonomickom prostredí a vôbec v spoločnosti, ktoré oni očakávali v prvých desaťročiach 21. storočia. Tento prehľad odráža nutné zmeny východísk, predpokladov i spôsobu myslenia, ktoré v podmienkach vzrastajúcej neurčitosti, diskontinuity vývoja, chaosu a paradoxov post industriálneho sveta môžu pomôcť firmám, organizáciám i celej spoločnosti prežiť a prosperovať. Skúmajú všetky podstatné témy, ktoré súvisia s adaptáciou na meniace sa podmienky: zmeny v povahe práce, proces učenia sa, odklon od tradičných hierarchií, demokratizácii moci v organizácii, premenu veľkých podnikových korporácií a aj národných štátov na globálne siete, ale skúmajú aj úlohu vodcovských osobností a podnikovej kultúry pri zvyšovaní výkonu či tvorbe stratégií, zabezpečujúcich konkurenčnú výhodu zajaťtrajších trhov. Všetci autori, i keď tu nie je zmienka o P. F. Druckerovi, sú ovplyvnení jeho dielami o behu diskontinuity,

nových realitách v manažmente i o zrode novej spoločnosti založenej na zdroji, ktorému hovoríme vedomosť.

V zborníku má článok aj známy autor J. Naisbitt s nadpisom *Od národných štátu k sítim* a v ňom dva podnadpisy, prvý *Veľké podniky v jedenadvaciatom storočí* a druhý *Nové ekonomiky*. V jeho úvahe som očakával odpoveď, podľa mňa, na principiálnu otázku, *how an economic system will be functioning*, lebo už na ňu v roku 1930 odpovedal V. V. Leontiev, nositeľ Nobelovej ceny. Alvin a Heidi Tfflerovci v Úvode napísali: „Výsledkom tohto je, že ekonomická veda tretej vlny sa doposiaľ nachádza v prenatálnom štádiu a intelektuálny rámec, ktorý by mohol zjednotiť teóriu riadenia a ekonómiu, doteraz neexistuje. Úloha pracovať na vytváraní tohoto rámca je ešte pred nami.“ Tvrdenie pokladám za prisilné. Nemôžem nespomenúť vynikajúce dielo z roku 1975 *Aktuálne otázky riadenia* od V. G. Šorma a kolektívu, ktoré práve tie problémy rozoberá. J. Naisbitt, ba aj manželia Tofflerovci, či aj iní autori píšu veľmi verbálne a podľa mňa viac všeobecne. Problém treba vidieť komplexnejšie. Totiž štát má k dispozícii nástroje ovplyvňujúce fungovanie podnikov, teda fiskálnu politiku (hlavne sústavu daní; už uplatnená miliónárska daň). Ona odpovedá na otázku aké budú efekty rôznych fiskálnych opatrení na hodnoty tých

makroekonomických premenných, ktorých pohyb berieme ako indikátory výkonnosti ekonomiky, napr. príjem, output, zamestnanosť, rast, ceny a obchodnú bilanciu. Prostredníctvom nej vláda realizuje jednak svoje príjmové a výdavkové programy a **zámerne** ovplyvňuje agregovaný dopyt a agregovanú ponuku s cieľom

vyvolať žiadúce a potlačiť nežiadúce účinky na výrobu, zamestnanosť a ceny. To veda o riadení nemôže nedoceniť, teda vplyv na **správanie sa podnikov a ekonomiky**. Autori spomenutého zborníka tieto poznatky neanalyzujú.

1. Kľukatá a náročná cesta vedeckého riadenia

Vedecké poznatky a objavy sa v doterajšej histórii striedali, vzájomne na seba nadväzujú, niektoré pretrvávajú, iné sa ukážu ako púhe mýlniky, ba aj omyly. Už aj samotná veda žiada riadenie. E. Kunovská napísala dielo *Vědu dělají lidé*, v ktorej má kapitolu *Vědec – manažer*. Enrico Fermi v laboratóriách Chicagskej univerzity dokázal, že vedci sú schopní uvoľniť energiu z atómového jadra. E. Fermi bol však občanom nepriateľského štátu, takže nebolo možné, aby bol poverený riadením výroby zbrane, ktorá mala rozhodnúť vojnu. A tak bol prvýkrát na svete poverený riadením špičkového vedeckého výskumu nevedec, a pretože to bolo v čase vojny, bol vybraný generál, ktorý sa predtým vyznamenal úspešným vedením pozemných stavieb – a elita vedcov západného sveta získala prvú skúsenosť, aké je to, keď sa veda riadi administratívne. Ale vlastne analogicky, teda administratívne, bol riadený aj „boj“ o mesiac. Aby sme hlbšie pochopili aj paradox vedeckého riadenia, pozrime si fakty.

Veľký český ekonóm prof. K. Engliš napísal dielo *Soustava národního hospodářství* s podtitulom *Věda o pořádku, v kterém jednotlivci a národové pečují o udržení a zlepšení života*. Za hospodársky ideál pokladal *uspokojenie ľudských potrieb*. Bol zástancom teleologického výkladu všetkých hospodárskych javov. Dnes sme na to zabudli a máme chaos.

Dostal som takýto mail: **„Jediná jistota je budoucnost. Minulost se pořád mění“. Bol aj podnetom k môjmu nadpisu. Aby to čitateľ**

správne pochopil, musím uviesť toto; aj prednášky som často začínal touto básňou od Puškina:

*Ó, kolko objavov čudných
prináša vzdelanosti duch,
skúsenosť chýb dcéra bludných,
génus paradoxov druh,
či náhoda boh vynálezcov.*

Priam kolosálna myšlienka. Tento úryvok je geniálny svojou hĺbkou a významom pre vedca, myslím tým duchovnú atmosféru (*vzdelanosti duch*), ktorá formuje myslenie vedca, a ktorá je svojráznou zmesou ideí a výdobytkov vedy (prírodných aj spoločenských vied) filozofie aj literatúry a umenia. Ďalej to práve *skúsenosťné poznanie* – opora všetkých prírodných vied a dnes už aj ekonómie. Je to i náhoda – nevyhnutný účastník úspechu, a nakoniec paradoxne uvažujúci um.

Tvorba velikánov či géniov je naozaj popretkávaná paradoxami, pretože géniovia si vyberajú nevyšliapané cestičky, využívajú neobyčajné metódy, hľadajú výnimočné riešenia. Ba v histórii sme sa stretli aj s tým, že ich myslenie sa často prijímalo ako čudáctvo. Boli to vlastne narušitelia ustálených noriem, smelí rozvracači spokojnosti. Ba velikán M. Gorkij to povedal jednoznačne: *„Čudáci sú výkvetom sveta.“*

V roku 1992 mal v Bratislave J. Naisbitt prednášku. Bol som na prednáške. Počas prestávky

som sa mu predstavil a zarecitoval túto báseň:

*Our world was clotted into the mystery black
as night, / till Isac Newton said "Let there be light".
/ But Satan was not too late to fret and frown, /
Soon Einstein came to put the things upside down.
„Kto ju napísal?“ spýtal sa. Neznámy autor,
povedal som, a uvádza ju vo svojom diel *This
Fascinating Astronomy* V. Komarov. Dlhšie sme si
podiskutovali.*

V duchu tejto básne nemôžem neuviesť toto. Čitateľ iste vie, že pri práci v záhrade v roku 1666 videl Newton padať legendárne jablko a začína uvažovať o gravitácii. Úplne ho uchvátil problém sily a pohybu a pritom si uvedomil, že doterajšia matematika nestačí na riešenie týchto otázok. Vytvoril integrálny a diferenciálny počet, formuloval základné zákony pohybu a zákon všeobecnej gravitácie. Nebol spokojný Einstein. Einsteinoва všeobecná teória relativity opisuje gravitáciu ako zakrivenie priestoročasu. Je jedna z najelegantnejších teórií v dejinách fyziky,

Pre mňa je veľkým paradoxom vedy striedanie jej paradigiem. Predpokladáme,

akceptujeme, že javy a procesy sa dajú pochopiť jedine vtedy, keď na ne možno použiť panujúce vedecké názory, ako schému obligátneho vysvetlenia. Rozvoj vedy je iba vďaka tomu, že veda nemilosrdne rúca stavbu, ktorú postavila predtým s takou starostlivosťou; poznáme to aj v ekonómii – A. Smith, D. Ricardo, K. Marx. Veda vlastne stále za sebou rúca mosty, po ktorých prešla. Pokrok poznania prebieha ako striedanie paradigiem, ktoré sa nielen vzájomne „rozbiľajú“, ale ktoré zanechávajú čosi pre budúcnosť. Ba dobre vieme, že veľké starosti vede spôsobujú fakty nútiace meniť podobu vedeckých základov, prispôsobovať ich tak, aby vysvetľovali tie „vzdorovité“; napr. Ricardov paradox s dovozom obila do Anglicka z Francie.

Vtipne sa hovorí, že všetky veľké objavy prekonávajú tri štádiá. Spočiatku sa o objaviteľovi hovorí „preskočilo mu“, potom „čosi na tom bude“ a nakoniec „aké je to jednoduché“. Píše sa o tom aj vtipne, že akási školáčka vyhlásila: „úbohí géniovia, museli objavovať to, čo my preberáme v škole“.

2. Proces vedeckého riadenia z hľadiska teórie informácie, strategická neistota

Čo znamená riadiť? Riešil to už *První mezinárodní kongres vědeckého řízení* (PIMCO), ktorý sa konal v Prahe pred 100 rokmi. **Riadenie** je vedenie, spravovanie, usmerňovanie činnosti, priebehu či chodu objektu riadenia, alebo aj príslušné zásady či prostriedky (vrátane ľudí). Objektom môže byť podnik, ústav, družstvo, štát. Rozhodovanie je proces, ktorým sa snažíme vybrať optimálny cieľ a vhodný spôsob konania v určitej situácii. Spočíva v uskutočňovaní krokov, ktoré vedú k výberu jednej možnosti z možných riešení daného problému. Opodstatnenosť rozhodnutí – organizačných, plánovacích operatívnych – závisí vo veľkej miere

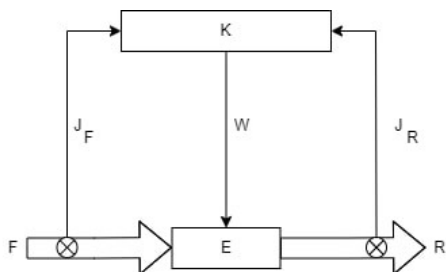
od toho, aké **údaje sme použili pri zdôvodnení rozhodnutia**, ako boli tie údaje interpretované a aká bola ich kvalita. Jednou z hlavných úloh dneška je **zvýšiť opodstatnenosť** hospodárskych rozhodnutí. Z toho vyplývajú rastúce požiadavky na ekonomické informácie, na sústavu ukazovateľov, na ich hodnovernosť, včasnosť, podrobnosť atď.

Do vedeckého riadenia dnes zaraďujeme aj teóriu riadenia. Ekonómovia, analytici podnikania a akademickí výskumníci, ktorí študujú teóriu organizácie sa snažia pochopiť dynamiku úspešného podnikania. Vyhodnocujú význam profesionálnych a sociálnych vzťahov

medi zamestnancami a vedením podnikov, aby zvýšili produktivitu pracoviska.

Mali by sme a veda má aj *mieru informácie*. V súčasnej dobe je najrozšírenejšia miera informácie, ktorú navrhol americký vedec Claude Shannon, tvorca modernej teórie informácie. Táto miera má zásadný význam pre hlbšie pochopenie podstaty merania informácie. Shannonova koncepcia merania informácie je spiata s mierou neurčitosti náhodných procesov, ktoré sa realizujú, respektíve sa budú realizovať. Základom je logaritmický počet. Totiž dáta sú vnímané a osvojené užívateľom ako informácie len v tom prípade, ak sú v pamäti príjemcu pojmy a modely, odpovedajúce prijímaným údajom a umožňujúce pochopiť ich zmysel. Dáta prijímané užívateľom obsahujú tým viac informácie, ako hovorí teória informácií, čím menej sú pravdepodobné javy, o ktorých informujú, čím väčší je rozsah pamäti užívateľského systému a čím vyššia je jeho organizácia, t. j. čím viac asociácií u užívateľov vyvolávajú prijímané správy. Faktorom je aj strategická neistota.

Pre lepšie a jasnejšie pochopenie pokladám za vhodné pripomenúť jadro, podstatu teórie informácií. Aby sa mohol **uskutočniť správny výber cieľov a prostriedkov** ich dosiahnutia, musí byť rozhodovací proces živý signálmi obsahujúcimi informáciu nutnú k odôvodneniu rozhodnutia. Proces riadenia z hľadiska teórie informácie možno takto zakresliť:



Na riadený objekt E pôsobia vonkajšie vplyvy, ktoré objekt E transformuje na výstupnú reakciu R. Povedzme, že E je podnik, ktorý vyrába

určitú produkciu. Predpokladáme, že vnútorná štruktúra podniku udržiava nutné proporcie medzi prvkami výrobných kapacít a že podnik je prispôsobený existujúcemu spôsobu zásobovania, prijímaniu pracovníkov, transportu atď. Od orgánu riadenia K postupujú k riadenému objektu riadiace príkazy W a kanálom spätnej väzby sa privádzajú na vstup orgánu riadenia informácie spätnej väzby a to o vstupoch (odchýlkach) J_F a výstupoch (odchýlkach) J_R . Varietu týchto informačných tokov možno odmerať entropiami. Teória informácie zároveň hovorí, že existuje minimum informácie, zabezpečujúce efektívne riadenie a nájdenie toho minima je jedna z najvážnejších úloh aj dneška (rozpútaná byrokracia).

Pri skúmaní ekonomických informácií z hľadiska riadenia nás zaujímajú dve veľké skupiny problémov:

- 1) problémy spojené s obsahom a formou vyjadrenia ekonomickej skutočnosti, ekonomických dát, t. j. zabezpečiť adekvátne zobrazenie (pomocou ekonomických dát) tých reálnych procesov, s ktorými je spojené riešenie úloh riadenia ekonomiky (podniku),
- 2) **problémy spojené s organizáciou tokov ekonomickej informácie**, a teda problémy aj ich zberu, spracovania, analýzy, uschovávanía a prenosu.

Vážnym faktom je, že zvýšenie požiadaviek na **ekonomicke informácie** si dnes žiada širokú aplikáciu ekonometrie a matematických metód v ekonomickej analýze a v plánovaní. Zvyšujú prenikavo **význam kvantitatívnych dát** v ekonomike. Riadenie vyžaduje vypracovať systémovú metodológiu a široko uplatňovať systémové metódy pri **zdôvodňovaní** riadiacich rozhodnutí. Takou metódou je hlavne systémová analýza, ktorá môže uľahčiť zodpovednému pracovníkovi presne formulovať ciele systému nielen celku, ale aj jeho jednotlivých prvkov a zároveň určiť najracionálnejší spôsob dosiahnutia tohto cieľa. Pre ilustráciu uvediem tento príklad z médií:

„Ďalšej dcérskej firme Arcy hrozí konkurz. Môže prísť o byty v Bratislave“, to je dôsledok, že neboli dodržaný princíp historický, princíp komplexnosti a princíp systémového prístupu.

Doterajšie moje úvahy smerovali k tomu, aby som zjednotil možnosť a potrebu **vedeckého riadenia**, či už ekonomiky a či podniku. Aká bude, z tohto pohľadu, budúcnosť je ťažko povedať. Nad budúcnosťou sa už v minulosti zamyslelo viacero autorov. Jedným z prvých bol M. Rakovský (1535 – 1579), ktorý napísal dielo **Knižka o spoločenských vrstvách v štáte a príčinách prevratov v kráľovstvách a cisárstvách. O svetskej zvrchovanosti**. Opisuje v nej svoju koncepciu ideálne usporiadanej spoločnosti. Dnes nám to možno chýba.

Pozrime si problém konkrétnejšie. Od pionierskej práce V. V. Leontieva z rokov 1930/40 má ekonomická veda pre vedecké riadenie **vedecký nástroj známy ako input/output tabuľka a príslušný model, ktorý umožňuje**

analýzu na ich báze. Máme tak k dispozícii konkrétny spôsob, nástroj vedeckého riadenia. I/O tabuľka sa stala najširšie akceptovanou a aplikovanou metódou ekonomického riadenia, plánovania a rozhodovania. I/O analýza sa predovšetkým zaoberá metódami analýzy **interdependencie medzi odvetviami alebo sektormi ekonomiky**, ba teoreticky až podnikmi. I/O tabuľka je zároveň aj spôsob vyjadrenia všeobecnej ekonomickej rovnováhy, vďaka nej hlbšie chápeme tento pojem. Všeobecná ekonomická rovnováha sa dosiahne vtedy, keď sa **množstvo dopytu výrobkov rovná množstvu ponuky**.

I/O tabuľka je predovšetkým systematicky usporiadaná množina údajov o ekonomike, jej komplexe. Žiada hlboké pochopenie ekonomickej teórie pre jej úspešné použitie, aplikáciu. Nebudem vysvetľovať teoretický jej základ, ktorý dal V.V. Leontiev a to v USA, daj dielo. Z hľadiska môjho nadpisu je však potrebné jednoznačne ukázať jej podstatu. Pozrime si jej tvar:

			Výrobná spotreba (odberateľské odvetvia)				Konečná spotreba				Koneč- ná spotre- ba spolu (5)+(6)+ +(7)+(8)	Celková produk- cia (4)+(9)
			Poľno- hospo- dárstvo a lesníctvo	Príemysel a staveb- níctvo	Doprava a obchod	Celková výrobná spotreba (1)+(2)+ +(3)	Spotre- ba do- mácnos- tí	Spotre- ba štát- nej správy	Hru- bá tvor- ba kapi- tálu	Ex- port		
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Dodáva- teľské odvetvia	Poľnohospo- dárstvo a lesníctvo	(1)	800	1100	-	1900	800	200	60	90	1150	3050
	Príemysel a stavebníctvo	(2)	620	2300	700	3620	1200	600	200	800	2800	6420
	Doprava a obchod	(3)	450	800	300	1550	200	100	-	80	380	1930
	Celkom (1)+(2)+(3)	(4)	1870	4200	1000	7070	2200	900	260	970	4330	11400
Pridaná hodnota	Mzdové náklady	(5)	200	150	80	430	C G I X					
	Spotreba fix- ného kapitálu	(6)	800	1100	600	2500						
	Zisk a dane	(7)	100	400	100	600						
	Celkom (5)+(6)+(7)	(8)	1100	1650	780	3530						
Dovoz, I		(9)	80	570	150	800						
Celková produkcia (4)+(8)+(9)		10	3050	6420	1930	11400						

Aby som čitateľovi ukázal možný veľmi komplexný model, a to v duchu vedeckého riadenia a národohospodárskeho plánovania, bázou, ktorého je I/O tabuľka, uvediem jeho ekonometrické, algebraické vyjadrenie. V. V. Leontiev definujúc vstupy a to vektor **Y** (ponuku zdrojov) a výstupy a to vektor **X** (dopyt po produkcii tovarov a služieb) odvodiť pre výpočet požadovanej, zmenenej produkcie, tento matematický vzťah: $\mathbf{X} = (\mathbf{I} - \mathbf{A})^{-1}\mathbf{Y}$, kde **Y** je finálny dopyt, ktorý žiada output ekonomiky **X**, teda vektor veľkostí ponuky podľa odvetví. **Vedecky môžeme preskúmať** pomocou inverznej matice $(\mathbf{I} - \mathbf{A})^{-1}$, čiernej skrinky, čo sa stane v ekonomike ak sa zmenia hodnoty vektora Y, konečnej spotreby, finálneho dopytu. Tabuľka za Československo mala 300 riadkov a 300 stĺpcov, teda 300 odvetví, veľmi podrobný obraz o ekonomike čo nevyužila EÚ (žiadala kapitoly).

Veľkou výhodou input/output analýzy je jej flexibilita a súčasne schopnosť autora modifikovať ju na riešenie daného problému. V mojej knihe som ukázal možnosti optimálneho využitia zdrojov ekonomiky, **pôdy, práce a kapitálu** na úrovni celej ekonomiky. Totiž nevyužívanie faktorov výroby je nielen nehospodárne, ale často vyvoláva sociálne problémy – hlavne, ako vieme, nezamestnanosť pracovnej sily, či chudobu. Verím, že čitateľ už v tejto vete pocítil veľkú potrebu po vedeckom rozhodovaní o tom ako má ekonomika fungovať. **Plné využitie zdrojov ekonomiky** má zásadný ekonomický význam, je mojou základnou tézou, hlavne budúceho fungovania ekonomiky. Mimoriadne náročné je adjustovať (prispôbiť) dané zdroje ekonomiky na zabezpečenie očakávaného **finálneho dopytu**. Povedzme, že ponuka práce v ekonomike (2,2 miliónov pracovníkov v SR) je **L**, ponuka

kapitálu je **K** a ponuka pôdy je **U**. Ak chceme *efektívne* a *plne* využiť tieto zdroje, môžeme sa spýtať **aká bude výroba finálnych tovarov a služieb ekonomiky podľa odvetví**, teda D_1 (produkcia odvetvia poľnohospodárstva), D_2 a D_3 ? Ekonometrický tvar modelu má takýto tvar:

$$\begin{bmatrix} D_1 \\ D_2 \\ D_3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} f_1 & f_2 & f_3 \\ f_1 & f_2 & f_3 \\ f_1 & f_2 & f_3 \end{bmatrix}^{-1} \begin{bmatrix} L \\ K \\ U \end{bmatrix}. \quad (1)$$

Týmto vyjadrujem *plnú zamestnanosť ľudí, pôdy a kapitálu, zdrojov*. Toto je, dovolím si povedať, **nová „matematická architektúra ekonomického vesmíru“**, nové zmyslové a rozumové vnímanie sveta ekonomiky (odvodenie modelu nájde čitateľ v mojej knihe Aj ekonómia je veda). Model teda jasne hovorí o **vedeckom riadení ekonomiky**. Tu je logická sila a aj obsahová bohatosť ekonómie, jej dokonalá jednota, Chápeme fakty a môžeme urobiť rozbor jeho zložiek. Výhodné a plodné pole pre aplikáciu všeobecnej economickej teórie. Objasňuje podstatu ekonomiky. Z (1) zisťujeme, že I/O nás ozaj učí ako hospodársky efektívne využiť prírodné a ľudské zdroje ekonomiky, čo je *hospodársky ideál* a „vonkajší hýbateľ“, poriadok ekonomického sveta. Služí nám aj na pochopenie zákonitostí zložitých ekonomických javov a vplyvu *procesu výroby* napr. na energetickú náročnosť ekonomiky. Vďaka (1) vidí ekonóm do najhlbších roklín ekonomiky, pomáha vybudovať novú ekonomickú filozofiu. Matici **F** (obsahuje prvky f_{ij}) by mal rozumieť každý minister financií. A robiť *neúprosne vedecké* rozhodnutia, vedecké riadenie. *Nový hlboký vzhľad do ekonomiky*. Ľudský rozum bez ekonometrie sa k tomu nedopracuje.

Záver

My by sme mali kontrolovať ekonomiku a nie, aby ekonomika kontrolovala nás. Je to dosiahnuteľné, treba však ukázať ako je to

dosiahnuteľné a o tom práve hovorí vedecká teória riadenia a teória informácie. Urobím záver v širšom pohľade, ako čo som spomenul

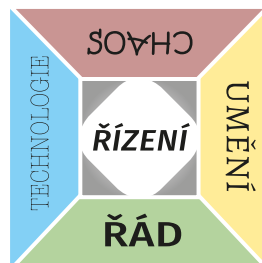
v úvahe. Pokiaľ spoločnosť nie je vzdelaná a gramotná, sloboda občanov je v reálnom ohrození. Mocenské štruktúry preto nemusia mať až taký veľký záujem, žiaľ, na budovaní čitateľskej gramotnosti. A práve pochopiť I/O tabuľku a I/O analýzu žiada nielen vedieť ekonomické vedy, ale aj ekonometriu, či maticovú algebru, ale aj vysokovzdelaných ľudí, teda aj politikov aby ju pochopili a aplikovali, aby vedecky riadili. Splnili cieľ kongresu z pred 100 rokov.

Vedy o riadení ako komplexný systém poznatkov **zovšeobecňuje** najrôznejšie formy, metódy a smery riadenia v podmienkach rýchle sa rozvíjajúcich počítačových prostriedkov

riadenia. Formuje všeobecné zákony riadenia na základe výsledkov spoločenských, ekonomických, prírodných a technických vied a aj psychológie. Formy a metódy riadenia hospodárstva, ekonomiky sú určované ekonomickými zákonmi rozvoja národného hospodárstva ako objektu riadenia (vrátane rozvoja jeho odvetví a článkov) a tiež aj stavom riadených objektov a ich výrobnými zvláštnosťami. Problémy vedeckého riadenia hlbšie a náročnejšie rozoberá dielo *The Mathematical Theory of Information* od Jana Káhrea a Matematické modely pro manažerské rozhodování od Ivana Grosa a Jakuba Dyntara.

A. S. Puškin:
*Ó, koľko objavov čudných prináša
 vzdelanosti duch,
 skúsenosť chýb dcéra bludných,
 génus paradoxov druh,
 či náhoda boh vynálezca.*





Význam jazyka ve vědeckém řízení:

Srovnání češtiny, němčiny a angličtiny

Úvod

Jazyk je jedním z nejmocnějších nástrojů, které máme k dispozici. Slova a terminologie, které používáme, mají zásadní vliv na naše chápání, komunikaci a schopnost realizovat složité koncepty a procesy. V kontextu vědeckého řízení práce, známého také jako management, je volba jazyka rozhodující. Tento text se proto zaměřuje na srovnání tří jazyků — češtiny, němčiny a angličtiny — z hlediska jejich vhodnosti pro přesné vyjádření potřeb vědeckého řízení v duchu PIMCO (Plánování, Implementace, Monitorování, Kontrola a Optimalizace).

Historický kontext vědeckého řízení

Předtím, než se ponoříme do srovnání jazyků, je užitečné pochopit historický vývoj vědeckého řízení. Vědecké řízení, jak ho známe dnes, má kořeny v průmyslové revoluci, kdy bylo zapotřebí zvýšit efektivitu a produktivitu výroby. Klíčové postavy tohoto hnutí reprezentuje trojice Winslow Taylor, Henri Fayol a Max Weber.

Taylor, často označovaný jako *otec vědeckého řízení*, zdůrazňoval použití vědeckých metod k analýze a optimalizaci pracovních procesů.

Fayol definoval základní funkce managementu, které zahrnují plánování, organizování, vedení a kontrolu. Weber pak přispěl teorií byrokracie a racionality ve správě organizací. Všechny tyto přístupy mají jedno společné: potřebu přesného a jasného vyjadřování, aby bylo možné efektivně řídit složité systémy.

Jazyky proto utvářejí naši schopnost pro přijímání reality. Německé *haben* se běžně používá pro vyjádření zcela konkrétního vlastnictví nebo existence fyzické věci, a abstraktní či emocionální stavy jsou zpravidla vyjádřeny jinými slovesy nebo konstrukcemi.

Naproti tomu české *mít* může nést význam vlastnictví fyzické věci, ale současně dokáže vyjádřit více situací a jeho použití je univerzálnější. Proto v době, kdy překladatelé, zvláště ti se znalostí problematiky jazykových konotací, se jako pravověrní účastníci života bez umělé inteligence a souvisejícího komunikačního paradigmatu loučí, a jsou postupně nahrazováni lidmi vzdělanými ve vědecky exaktních jazycích, jako je němčina, a zejména angličtina.

Samostatnou kapitolou nového paradigmatu jsou pak kvality strojového překladu, strojového učení pro zlepšení překladů za pomoci umělé inteligence a nastavování nových parametrů komunikace, které ztrácejí tvůrčí kouzlo někdejšího překladatelského mistrovství, jež si dokázalo poradit s každým překladatelským *oříškem*.

Němčina: Jazyk přesnosti a struktury

Němčina Je od 19. století považována za jazyk, který je velmi vhodný pro technické a přesné vědecké vyjadřování. Je známa svou schopností tvořit složená slova, která mohou jednoznačně popsat složité koncepty a procesy. To je v kontextu vědeckého řízení obrovskou výhodou, neboť umožňuje vytvořit pevné termíny, které minimalizují riziko nedorozumění.

Němčina toho docíluje lexikální přesností a složenými slovy, která jsou jedním z klíčových rysů němčiny — její schopnost tvořit složená slova je unikátní. Například termín „Arbeitsschutzgesetz“ (zákon o ochraně práce) kombinuje několik slov do jednoho, což poskytuje velmi konkrétní a jednoznačný význam. Toto je zvláště užitečné ve vědeckém řízení, kde je potřeba přesně definovat role, procesy a očekávání a poskytovat předpoklady pro kontrolu procesů.

Dalším příkladem může být slovo „Qualitätsmanagement“ (řízení kvality), které přesně určuje systém řízení zaměřený na udržování a zlepšování kvality v dané organizaci. Tato složená slova umožňují jasné a přesné vyjadřování, což je klíčové pro efektivní plánování, implementaci, monitorování, kontrolu a optimalizaci.

Struktura a gramatika, která je postrachem studentů tohoto jazyka, je naopak předností pro vědecké řízení. Němčina je totiž známá svou striktní gramatickou strukturou. Věty jsou často delší a složitější, ale přitom velmi logické a předvídatelně organizované. Taková struktura podporuje přesné vyjadřování a minimalizuje riziko nedorozumění. V kontextu vědeckého řízení to znamená, že dokumenty a pokyny mohou být formulovány velmi jasné a jednoznačně, což usnadňuje jejich implementaci a sledování. V důsledku takové kulturní konotace je schopnost definovat úkol a určit odpovědnost pro účel kontroly takového úkolu značně jednodušší. Těžší ale je si takový jazyk oblíbit.

Angličtina: Jazyk terminologické pružnosti a současně globální komunikace

Angličtina je dnes globálním jazykem vědy, techniky a obchodu. Její pružnost či schopnost rychle přijímat nové termíny z různých jazyků ji činí optimálním nástrojem pro komunikaci v multikulturních a mezinárodních organizacích. V této souvislosti je třeba poznamenat, že s ohledem na obrovskou lexikální zásobu, tezaurus jazyka, je třeba pečlivě rozlišovat mezi znalostí jazyka pro dovolenou na jihu Anglie a vědeckým pojednáním. To první se s přehledem a obdivem dá zvládnout s dvěma tisíci slov, to druhé však znamená, že slovní zásoba musí být nejen široká, ale i hluboká a systematická. V opačném případě totiž bude při řízení vědeckých procesů omezená zásoba působit známým efektem *lost in translation*.

Flexibilita a tvorba nových termínů je jedním z největších přínosů angličtiny. Angličtina snadno přijímá a integruje nové termíny, což umožňuje rychlé přizpůsobení novým konceptům a technologiím. Například termíny jako *benchmarking*, *outsourcing* nebo *lean management* byly rychle přijaty a jsou široce používány po celém světě.

Tato schopnost přizpůsobit se, ale současně i inovovat, je klíčová v rychle se měnícím světě vědeckého řízení. Inu, jedno paradigma končí, a to nové se neptá. Berte, nebo nechte být.

Globální dosah a jednotnost je však klíčovou výhodou. Angličtina totiž slouží jako *lingua franca* prakticky v každé mezinárodní organizaci. To usnadňuje komunikaci mezi různými kulturami a zajišťuje jednotnost terminologie a postupů. Například termín *project management* (řízení projektů) je široce používán a jeho význam je dobře pochopen ve většině kulturních kontextů (byť je v rámci teoretického vzdělávání na různých vysokých školách podáván velmi odlišně). Tato globální srozumitelnost je proto důležitá pro účelné a účinné řízení mezinárodních týmů a projektů.

Angličtina je také známá svým častým používáním zkratk a akronymů, které umožňují rychlou a efektivní komunikaci. Termíny jako „KPI“ (Key Performance Indicators) nebo „ROI“ (Return on Investment) jsou široce používány a dobře chápány ve světě obchodu a vědeckého řízení. Tato schopnost rychle a jednoznačně komunikovat o složitých konceptech je klíčová pro efektivní implementaci a kontrolu procesů.

Čeština:

Jazyk tvárnosti a kulturní konotace

Čeština je bohatý a tvárný jazyk, chtělo by se říci nejbohatší a nejtvárnější ze všech – určitě ale subjektivně nejkrásnější. Čeština nabízí širokou škálu vyjadřovacích prostředků. Tato výrazová tvárnost ovšem může být v kontextu vědeckého řízení nevýhodou, zejména pokud je potřeba přesně a jednoznačně definovat termíny a postupy.

Čeština dokáže velmi přesně vyjádřit konkrétní jev jedním výrazem, který nemusí mít lexikální podobu, ale rodilí mluvčí jí budou rozumět. Například slovo *růžový* (angl. *pink*) je jednoznačné. Vyjádřit v češtině, že daný předmět růžovou barvu ztratil, ale růžový někde (plocha či časové určení) zůstal, je možné vyjádřit nelexikálními výrazy, jako je *zarůžovělý* či *odrůžovělý*.

Rodilý mluvčí to pochopí, ale pro vědecké řízení je takový výraz naprosto nevhodný a vyžaduje dokonalou znalost našeho jazyka, což je v mezinárodních týmech spíše kuriózní výjimka, a nikoliv nástroj k efektivní práci.

Čeština totiž oplývá mnohoznačnými a idiomatickými výrazy, používá i metafory, které mohou mít různé konotace v závislosti na kontextu. Například slovo *řízení* může znamenat vedení, správu, kontrolu, nebo dokonce vládu nad dopravním prostředkem. Tato mnohoznačnost může vést k nedorozuměním, a tudíž i ke komplikacím při implementaci vědeckých metod v praxi.

Překlady a interpretace odborných textů z angličtiny nebo němčiny do češtiny mohou být značným zdrojem problémů. Překladatelé nemusejí vždy rozumět specifickým odborným pojmům a kontextu, což může vést k chybným překladům a interpretacím. To může negativně ovlivnit efektivitu komunikace a implementace vědeckých metod v organizacích. Je proto klíčové se shodnout na obrazech, které mají jednotlivá slova vyjadřovat.

Srovnání jazyků z hlediska vědeckého řízení je mimořádně zajímavé, a abychom lépe pochopili, jak se čeština, němčina a angličtina liší v kontextu vědeckého řízení, podívejme se na několik klíčových aspektů: přesnost, flexibilita, globální dosah a kulturní konotace.

Přesnost

Němčina vyniká svou schopností tvořit složená slova, která mohou přesně popsat složité koncepty a procesy. Tato přesnost je klíčová pro efektivní plánování, implementaci, monitorování, kontrolu a optimalizaci ve vědeckém řízení. Angličtina také nabízí vysokou míru přesnosti, zejména díky svému širokému používání a jednotnosti terminologie. Čeština na druhé straně může být méně přesná kvůli své mnohoznačnosti a již zmíněným idiomatickým výrazům.

Flexibilita

(Ha! Zde ve významu schopnosti akceptovat nový stav, nový význam, jinou konotaci).

Angličtina je jazykem s největší flexibilitou, což jí umožňuje rychle se přizpůsobit novým konceptům a technologiím. Němčina také nabízí určitou míru flexibility díky své schopnosti tvořit složená slova, ale je v moderní době velmi zaplevelena anglicismy a její jazyková čistota trpí.

Čeština, ačkoli bohatá a tvárná, může být méně flexibilní při adaptaci nových odborných termínů a konceptů. Německých *kalků*

a obrozeneckých výrazů jsme přece v minulosti přejali (či odmítli) víc než dost. Naopak, tvárnost češtiny je založená na odvozování a skládání. Legračně nám tak zní *čistonosoplena*, ale nad *euroúčtem*, *blbuvzdorností* či nadužívaným (a významově vyprázdněným) slovem *smysluplnost* se příliš nepozastavíme.

Globální dosah má jednoznačně angličtina, která je dnes nejvíce používaným jazykem ve vědeckém řízení a slouží jako *lingua franca* v mnoha mezinárodních organizacích. Němčina má silný vliv v Evropě (ale i ve velkých komunitách či diasporách Jižní Afriky či Jižní Ameriky) a je často používána v technických a vědeckých oborech. Čeština má omezený globální dosah, což omezuje její vhodnost pro mezinárodní komunikaci a spolupráci a v současné době se ve významnějších publikacích o vědeckém řízení téměř nevyužívá.

Kulturní konotace jsou však důležité pro pochopení a efektivní komunikaci. Němčina a angličtina mají výhodu ve své relativní jednoznačnosti a schopnosti vytvářet nové termíny bez přílišné závislosti na kulturních kontextech. Čeština se svými bohatými idiomatickými výrazy a metaforami může být více náchylná k nejasnostem a nedorozuměním v mezinárodním kontextu, avšak nám, *milcům* poetické češtiny a obdivovatelům Pavla Eisnera, zní jako rajska hudba. Rodný jazyk máme ostatně vesměs jen jeden a v něm píšeme básně. A jak známo, básně jsou metaforicky nabitě, a to ve vědeckém řízení není úplně výhoda.

Praktické dopady těchto jazykových rozdílů na vědecké řízení lze dobře ilustrovat z praxe:

Příklad 1:

Automobilový průmysl v Německu

Německý automobilový průmysl, zastoupený společnostmi jako Volkswagen a BMW, je známý svou precizností a vysokými standardy kvality. Používání němčiny v těchto firmách

umožňuje přesný popis výrobních procesů a standardů kvality. Například termín *Produktionssteuerung* (řízení výroby) přesně popisuje procesy spojené s plánováním a kontrolou výroby. Tato přesnost a strukturovanost umožňují efektivní řízení komplexních výrobních systémů.

Příklad 2:

Technologie a inovace v USA

Americké technologické firmy jako Google a Microsoft využívají angličtinu pro komunikaci a řízení. Angličtina jako globální jazyk umožňuje snadnou tvorbu nových termínů a širokou přijatelnost po celém světě. Například termín «DevOps» (development and operations) byl rychle přijat a je používán k popisu integrace vývoje a provozu softwarových aplikací. Tato flexibilita a globální dosah umožňují americkým firmám rychle inovovat a přizpůsobovat se novým technologickým trendům. A přiznejme si, nutí to i nás k přijímání novotvarů či jen nových významů slov, která jsme měli zafixována pro jiná řešení či vyjádření.

Příklad 3:

Český průmysl a výzvy v řízení

České firmy, které se pokoušejí implementovat vědecké řízení, často čelí výzvám spojeným s jazykovou a kulturní mnohoznačností. Například termín *vedení* může znamenat jak *vedení* týmu, tak i *správu* firmy nebo *řízení* auta, což v mezinárodních týmech jistě povede k nejasnostem v kontextu řízení procesů. Překlady odborných termínů do angličtiny nebo němčiny mohou být také zdrojem nedorozumění, pokud nejsou správně *interpretovány*. To prakticky vždy negativně ovlivní efektivitu komunikace a implementaci vědeckých metod.

Hraběcí rada pro české firmy

K tomu, aby české firmy mohly plně využít výhod vědeckého řízení, je důležité se zaměřit na tyto klíčové oblasti:

1. Vzdělávání a trénink:

Investice do vzdělávání zaměstnanců v oblasti vědeckého řízení a jazykových dovedností, zejména v angličtině a němčině, může výrazně zvýšit jejich schopnost přesně a jednoznačně komunikovat.

2. Standardizace terminologie:

Vytvoření jednotného slovníku odborných termínů a jejich přesný překlad do angličtiny a němčiny může pomoci snížit nedorozumění a zvýšit efektivitu komunikace. Skromné doporučení zní: definice musejí obsahovat obrazové vyjádření vždy, kdy je to vhodné.

3. Kulturní povědomí:

Zvyšování povědomí o kulturních rozdílech a jejich vlivu na komunikaci a řízení může pomoci zlepšit spolupráci v mezinárodních týmech. Je to klišé, ale *týmbyldynky* (čeština fonetizuje) jsou skvělým nástrojem pro lepší vzájemné porozumění v pracovních týmech.

4. Technologické nástroje:

Využití moderních technologických nástrojů pro překlad a komunikaci může usnadnit přesnou a rychlou výměnu informací mezi různými jazykovými a kulturními skupinami. S ohledem na rychlý nástup umělé inteligence je třeba posílit kontrolní funkci, zatím lidskou a nikoliv strojovou. Implementace takových opatření může pomoci českým firmám plně využít potenciál vědeckého řízení a zvýšit jejich konkurenceschopnost na mezinárodním trhu.

Závěr

Jazyk a kulturní konotace hrají klíčovou roli v porozumění, účelnosti a účinnosti procesů ve vědeckém řízení. Němčina a angličtina díky své přesnosti a flexibilitě poskytují lepší prostředí pro popis a zavedení vědeckých metod v řízení organizací, než je naše krásná, tvárná čeština, která je často příliš poddajná a jen málokdy jednoznačná.

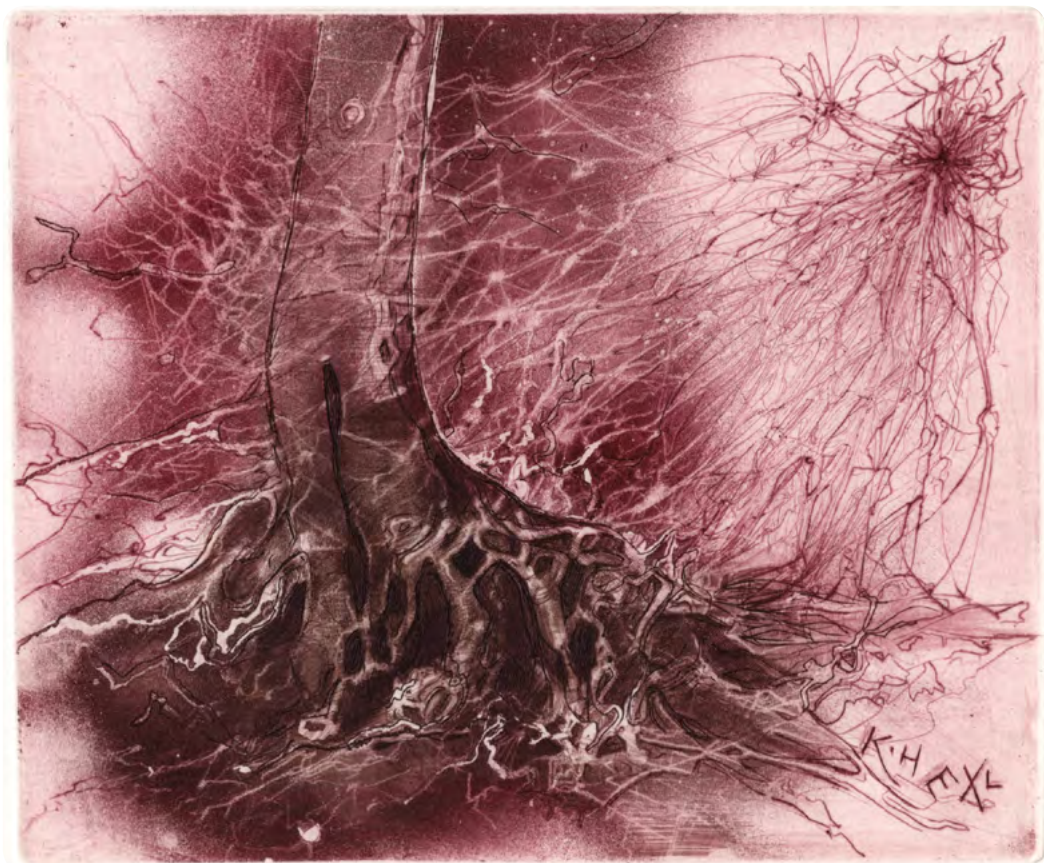
Pochopení významu slov a jejich konotací v různých kulturách je zásadní pro efektivní vědecké řízení. Organizace, které chtějí dosáhnout vysoké účinnosti a efektivity, by měly brát v úvahu jazykové a kulturní rozdíly a přizpůsobit své komunikační strategie tak, aby zajistily jednoznačnost a jasnost ve všech aspektech řízení.

České firmy by mohly plně využít výhod vědeckého řízení, ale je přitom důležité investovat do vzdělávání a školení zaměstnanců, standardizovat terminologii (každá definice má svůj shodný obraz v mysli spolupracujících), zvyšovat kulturní povědomí a využívat moderní technologické nástroje. Implementace těchto opatření může pak jistě snížit nedorozumění a zvýšit efektivitu podnikové komunikace. Oprávněně očekávaným výsledkem bude vyšší účinnost a jako důsledek i konkurenceschopnost na mezinárodním trhu.

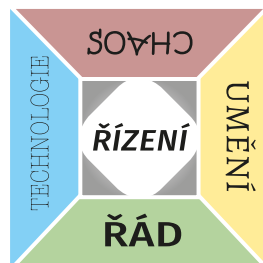
Pro dosažení ještě lepších výsledků ve vědeckém řízení mohou české firmy zvážit i další kroky, například mezinárodní spolupráci a využívání příležitostí k výměně zkušeností s firmami z jiných zemí. To může přinést nové poznatky a osvědčené postupy aplikovatelné v českém kontextu.

Imperativem je v tomto smyslu i podpora jazykového vzdělávání nejen pro manažery, ale i pro řadové zaměstnance, což může zlepšit komunikaci a spolupráci na všech úrovních organizace. Jsou k tomu aktuálně k dispozici rozsáhlé dotační programy, nezávislé na zaměstnavateli, a přitom by s jejich podporou byl osobnostní rozvoj pracovníků daleko účinnější.

Důležitým aspektem je pravidelná revize a aktualizace procesů a postupů na základě získaných zkušeností a nových poznatků. Můžeme to nazvat — podle dnešního marketingového přístupu ke zjišťování klientské motivace — tzv. a-b-testováním, které může zajistit, že organizace bude stále iterovat svůj systém řízení, neustrne a bude efektivní, a tudíž i konkurenceschopná.



MILOSLAV KALA,
prezident Nejvyššího kontrolního úřadu



V roce 1924 se v Praze uskutečnil První mezinárodní kongres vědeckého řízení

A měl velký ohlas: Delegáti byli nadšeni, vyzdvihovali naši technickou vyspělost, Američan Hatton prý dokonce pronesl: „Přišli jsme, viděli jsme a byli jsme přemoženi. Viděli jsme Vaše pole, slibující bohatou úrodu, Vaše horské stráně pokryté lesy, Vaše výstavné továrny dobře zařízené a vedené. (...) Byli jsme překvapeni bohatstvím Vaší minulosti, způsobem a měrou Vaší pohostinnosti a slibnou Vaší budoucností.“¹

Jako prezident Nejvyššího kontrolního úřadu a současně prezident EUROSAI jsem byl osloven Ladislavem Žákem, zda bych připojil několik slov u příležitosti 100. výročí této pozapomenuté události. Svoji žádost uvedl mým citátem z výroční zprávy Nejvyššího kontrolního úřadu: „První podmínkou pro to, abychom našli řešení, je uvědomit si závažnost situace. Máme „zasukovaný“ stát, který neumí radě problémů čelit. Je třeba vyhodnotit nezbytnost a účinnost vládní regulace. Měli bychom se podívat také na právní rámec a jeho efektivitu při řešení sporů, koncipovat vládní intervence s ohledem na poměr nákladů a výnosů...“²

A to mne zaujalo. Jsem rád, že někdo čte, a dokonce cituje naše zprávy.

Předkládám vám úvahu na téma vědeckého řízení státu.

... zemský ráj to na pohled!

Vraťme se k údajnému citátu Američana Hattona o polích slibujících bohatou úrodu, horských stráních pokrytých lesy a o výstavných továrnách.

Po sto letech nabízí Nejvyšší kontrolní úřad jiný pohled. Např. „NKÚ dlouhodobě poukazuje na nedostatky v naplňování strategických cílů agrárního sektoru zaměřených na zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků či dosažení dříve opomíjené potravinové soběstačnosti u hlavních komodit, například v produkci masa a mléka.“³

Horské stráně pokryté lesy zásadně proměnila obrovská ekologická kalamita. Konstatování NKÚ bylo lakonické: „Kůrovcová kalamita začala gradovat v roce 2016. Strategii státního podniku Lesy České republiky pro řešení mimořádných situací v lesích schválil zakladatel (MZe) až v březnu 2018. LČR reagovaly na gradaci kůrovcové kalamity v průběhu kontrolování období pouze provedením dílčích opatření. Systémová opatření LČR zapracovaly do

1 Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, fond Stanislav Špaček, karton 16, inv. č. 1313, sign. IV. e) 2.

2 Viz: https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/nku-ve-vyrocní-zprave-hodnoti-fungovani-cr--stat-se-_zasukoval_a-v-mnoha-vecech-se-mu-nedari-pohnout-z-mista-id10358/.

3 Viz: <https://www.nku.cz/assets/publikace-a-dokumenty/vyrocní-zprava/vyrocní-zprava-nku-2022.pdf>.

Strategie LČR 2019–2024, schválené dozorčí radou LČR v září 2019.⁴

A o situaci ve výstavných továrnách napovídá zpráva Ministerstva financí z roku 2023, která predikuje pokles ekonomiky přibližně o 0,5 %. Negativně se na vývoji tuzemské ekonomiky podepsala situace v ostatních zemích eurozóny, restriktivní měnové podmínky a snížená spotřeba domácností v důsledku dopadu vysoké inflace.⁵

Nejvyšší kontrolní úřad je tradičním poslem špatných zpráv. Není ovšem jediným, sama vláda si zřídila orgán, který ji pravidelně zasobuje negativními zprávami a rozsáhlými doporučeními, jak situaci řešit; hovořím o Národní ekonomické radě vlády (NERV)⁶. Na stejném poli působí i Národní rozpočtová rada, Ministerstvo financí, Česká národní banka a další instituce. Vedle toho máme širokou akademickou obec v ekonomických naukách, různé nevládní instituce, které hlídají a rekonstruuji stát, a mnoho ekonomických expertů a ekonomických novinářů.

Nesmím opomenout ani odborníky, kteří se ze svých původních působišť v hospodách 4. cenové skupiny přesunuli na sociální síť a úspěšně přispívají ke kakofonii ekonomických rad a návrhů.

4 Viz: <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/na-kurovcovou-kalamitu-reagovaly-lesy-cr-pomalu-a-drevo-prodavaly-mene-vyhodnym-zpusobem-id11285/>.

5 Viz: <https://www.ceske-novinky.cz/wp-content/uploads/2024/01/Komentar-k-makroekonomickemu.pdf>.

6 Prolog k 37 prorůstovým opatřením NERV: „Česká ekonomika vesměs vyčerpala své komparativní ekonomické výhody a zdroje dynamického ekonomického růstu. Předkládáme proto vládě návrh plejády klíčových systémových opatření, které mají potenciál přispět k vyššímu dlouhodobě udržitelnému ekonomickému růstu české ekonomiky. Jejich cílem je vyšší růst těch částí ekonomiky, které přispívají k dlouhodobému růstu kvality života a k růstu, z něhož budou mít prospěch všechny společenské skupiny.“

KRIZE!

Již Starý zákon v knize Exodus hovoří o „deseti ranách egyptských“. Chci tím říci, že krize a krizové situace provázejí lidstvo od nepaměti.

Krizovou situací je událost, kterou lidé vyhodnotí jako nepříznivou, ohrožující to, co je pro ně důležité. Na úrovni velkých celků lze mluvit o „kolektivním stresu“, který vzniká spolupůsobením individuálního vnímání události, mediálního představení události, politických reakcí a vládního úsilí o přiřazení odpovídajícího významu dané události.⁷

V posledních letech jsme prošli řadou takových situací: pandemie koronaviru, válka na Ukrajině, uprchlická vlna z území zasaženého válkou a předcházející migrační vlna do Evropy, ceny energií a inflační krize, pokles ekonomiky.

Pokud si uděláme malý odstup, tak procházíme různými krizemi stále a jen milosrdná lidská paměť nám umožňuje dívat se s optimismem na minulost i do budoucnosti. Ničivé záplavy na Moravě a v Čechách stály mnoho životů, metanolová aféra, zničující korupce ve veřejných zakázkách, sportu nebo dokonce na vysokých školách, kúrovcová kalamita, která zničila naše životní prostředí...

Ne, už nechci připomínat, čím vším jsme prošli. Píši ta slova proto, abychom si vytvořili základní rámec pro to, jaký stát potřebujeme, co od něj čekáme. Z dnešního pohledu je možná jedním z hlavních úkolů státu připravovat se na krize a krizové situace, pokud možno jim předcházet a v případě jejich vypuknutí zmírňovat jejich následky.

Mezinárodní srovnání

Teď mi dovoluje malou odbočku. Pokud soustavně studujete nejružnější data, vidíte, že v posledním období prochází Česko krizemi globálního charakteru. S určitou mírou nadšáků lze říci, že žádnou z těchto krizí jsme neprošli lépe než naši sousedé. Není to patrné

7 Viz: https://cs.wikipedia.org/wiki/Krizov%C3%A1_situace.

jen z čísel o inflaci, nákupu roušek nebo počtu zemřelých při covidu.

Podobně to vidíme na často diskutované schopnosti Polska připravit a vystavět dálnice nebo Estonska zavádět digitalizaci služeb občanům.

A když jsme za hranicemi, stojí za povšimnutí, jak důležité jsou symboly. V Izraeli jsou hrdí na Start-up Nation, Estonsko na svoji digitalizaci, Taiwan na čipy. Když se v těchto zemích dáte do řeči s taxikářem, tak to vždy zmíní.

Češi mají také své symboly: pivo, hokej a auta. Oficiální agentura, která má propagaci Česka na starosti, tomu navzdory zvolila pro naši zemi slogan „Unexpected Traditions“, který nahradil dřívější „Česko – země příběhů“...

Zhyčkaný občan

Vedle mezinárodního srovnání dostává náš občan ještě jinou informaci. Tak říkájíc z vlastního dvorku.

Někdy kolem roku 2010 se začalo rozvíjet mobilní bankovníctví. Umožňuje klientům banky přistupovat k účtům a službám prostřednictvím chytrých telefonů. Po pár letech se klient snadno přihlásí otiskem prstu či rozpoznáním obličeje, může platit pomocí QR kódu, má kdykoliv přehled o zůstatcích, úvěrech a investicích, může přímo komunikovat se svojí bankou.

Klienti oceňují pohodlí, dostupnost a bezpečnost. Průměrná bankovní aplikace má v Česku 86 funkcionalit, některé banky jich mají až sto. Banky soutěží o nejlepší řešení.

Podobným vývojem prošel internetový prodej, doručování zásilek, taxi služby nebo další služby založené na internetových aplikacích. Hesla „Do půlnoci objednáš, ráno v boxu máš“ jsou explicitním vyjádřením propastného rozdílu mezi soukromým sektorem a službami, které poskytuje stát.

Některé komerční služby přímo konkurují službám zajišťovaným státem, např. poště či železniční dopravě, a díky této konfrontaci

dochází k jejich zlepšování. Jiné služby státu však zůstávají nedotčeny.

Z oblastí, které patří k nejkonzervativnějším, je dobré upozornit na justici. Zapouzdřený systém se vyvinul do podoby, kdy nevnímá vnější podněty, občasnou kritiku hravě odmítne s odvoláním na svou nezávislost a dále postupuje svým tempem. Systém odvolání vede k nekonečnému natahování procesů a k precizním právníckým disputacím o otázkách, které s projednávaným tématem souvisí jen vzdáleně.

Jedním z důsledků je natahování rozsudků na obří literární díla, jejichž vyhotovení trvá řadu měsíců a let.

Příkladem budiž rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 13. 11. 2008, kterým bylo zamítnuto dovolání stěžovatele proti rozsudku Vrchního soudu v Praze ve věci náhrady škody způsobené vadným rozhodnutím soudu.⁸ Tento rozsudek měl 608 stran a byl zveřejněn až v roce 2010. Jednalo se o jeden z nejdelších rozsudků v historii českého soudnictví.⁹

Jeden z nejdelších rozsudků v první instanci byl vyhlášen v roce 2008 Okresním soudem v Českých Budějovicích ve věci náhrady škody způsobené vadným rozhodnutím soudu. Tento rozsudek měl 1100 stran a byl zveřejněn až v roce 2010. Soud v něm přiznal stěžovateli náhradu škody ve výši 1,5 milionu korun za to, že byl v roce 1993 neprávem odsouzen za vraždu své manželky. Soudní spor trval celkem 15 let a byl předmětem několika apelací a stížností k Ústavnímu soudu i Evropskému soudu pro lidská práva.¹⁰

Zmíňme i rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 16. 3. 2021 sp. zn. 21 Cdo 2410/2020, kterým byl zrušen rozsudek Městského soudu v Praze a Obvodního soudu pro Prahu 6 ve

8 Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 13. 11. 2008 sp. zn. 21 Cdo 2958/2007.

9 Viz: <https://www.ceska-justice.cz/2021/11/mazanec-stav-ve-spravnim-soudnictvi-je-neunosny-v-praze-trva-rizeni-v-prumeru-699-dni/>.

10 Viz: [http://eslp.justice.cz/justice/judikatura_eslp.nsf/0/8D2C07CC07B845C6C125888E00407C06/\\$file/Grosam-rozsudek.pdf?open&](http://eslp.justice.cz/justice/judikatura_eslp.nsf/0/8D2C07CC07B845C6C125888E00407C06/$file/Grosam-rozsudek.pdf?open&).

věci ukončení pracovního poměru ve zkušební době a ve věci nároků z důvodu diskriminace. Tento rozsudek měl 138 stran a byl vydán po více než roce a půl od vyhlášení rozsudku v první instanci.¹¹

Grafomanie se plíživě šíří i do ostatních státních institucí. Stavební povolení, žádosti o dotace, rozhodnutí správců daní, tvorba různých analýz a koncepcí...

Zjevně převážil názor, že spravedlnost je přímo úměrná počtu písmen a slov vepsaných do rozsudku. Slyšeli jste o konferenci akademiků, soudců, poslanců a ministerstva spravedlnosti, která se tímto problémem zabývala? Já také ne.

Za vše může Soros a ilumináti

Vojtěch Cepl kdysi řekl, že „to, co nás v našich jednáních a uvažováních řídí, nemohou být náhodně vybraní lidé, ale musí to být jasně stanovená, demokratická pravidla.“¹² Nutno ovšem dodat, že často jsou účastníci motivováni nedokonalostmi systému a snahou využívat je. Tato orientace je racionální – řídí se jí třeba obhájce ve prospěch svého klienta.

Jestliže se co nejvíce snažíme o využití nedokonalostí, mezer a rozporů, nikoli o zlepšení systému, dochází k programovému oportunismu a vytváří se síť privilegovaných využívajících mezer systému. Tento přístup je vlastní celé společnosti, nikoli jen jakýmsi zkaženým politickým elitám.¹³

Řekl jsem, že jedním z hlavních úkolů státu je připravovat se na krizi. Dbát o bezpečnost svých občanů. Slovy Václava Bělohradského bránit se „tekutému hněvu“, který využívají populistické strany útočící především na nedokonalosti systému.

11 Viz: <https://www.ceska-justice.cz/2023/07/po-roce-a-pul-soud-stale-pisemne-neoduvodnil-rozsudek-predseda-naridil-konecnou-lhutu/>.

12 Viz: https://neviditelnypes.lidovky.cz/politika/politika-jde-o-pravidla.A230501_200856_p_politika_nef/.

13 Viz: <https://denikreferendum.cz/clanek/10212-belohradsky-boj-proti-korupci-je-moralnim-kycem>.

V tomto smyslu se domnívám, že je povinností státu trvale detekovat nedokonalosti a mezery systému a odstraňovat je. Není pravda, že vše řídí temné síly v čele se Sorem a ilumináty. Náš stát řídí nedokonalá pravidla, která se nesnažíme zlepšit. Náš stát řídí motivace každého využívat léta existující a známé mezery a rozpory. A ve výsledku náš stát řídí naše neschopnost se těmito problémy zabývat.

Dotační mentalita a recepty na její odstranění

Příkladem, kam se vyvine systém bez účinné zpětné vazby, je systém čerpání evropských dotací. V programovém období 2014–2020 (PO14+) se rozdělilo nějakých 700 mld. Kč. Problematikou administrace dotací spolufinancovaných z EU se zabývalo 221 subjektů, z toho 41 na centrální úrovni a 180 místních akčních skupin. Studie Evropské komise vyčíslila (předpokládanou) pracovní náročnost v České republice za PO14+ jako celek na 34,3 tis. FTE (ekvivalent plného pracovního úvazku).¹⁴

Tento zbytnělý dotační systém jsem popsal slovy: „Skutečný smysl dotací nahradil formalismus, čerpání je nadřazeno smysluplnosti a potenciálním přínosům dotací. Systém stovek dotačních titulů, v jejichž rámci se rozdělují stovky miliard korun, se stal neřiditelným. Jeho samotná obsluha vyžaduje významné finanční prostředky a personální zajištění. Nikdo se nezabývá administrativními a distribučními náklady, a to ani na straně státu, ani na straně žadatelů o dotace. Myšlenka, že by bylo možné v zavedeném systému snížit počet státních úředníků, je zcela nerealizovatelná.“¹⁵

Nutno říci, že toto hodnocení se dočkalo vlídného přijetí. Na pár dnů jsem se stal hvězdou různých podcastů, řada novinářů přiložila své polínko do ohničku, ba i vládní politici

14 Viz: <https://www.nku.cz/assets/publikace-a-dokumenty/eu-report/eu-report-2023-cz.pdf>.

15 Viz: <https://www.nku.cz/assets/publikace-a-dokumenty/vyrocní-zpráva/vyrocní-zpráva-nku-2022.pdf>.

ocenili moje slova a vyjádřili připravenost tento problém řešit.

O rok později se vyjádřil poradní orgán vlády NERV takto: „Česká ekonomika vesměs vyčerpala své komparativní ekonomické výhody a zdroje dynamického ekonomického růstu. Předkládáme proto vládě návrh plejády klíčových systémových opatření, které mají potenciál přispět k vyššímu dlouhodobě udržitelnému ekonomickému růstu české ekonomiky. Jejich cílem je vyšší růst těch částí ekonomiky, které přispívají k dlouhodobému růstu kvality života a k růstu, z něhož budou mít prospěch všechny společenské skupiny.“¹⁶

A jako bod 21 svého manifestu deklaruje NERV potřebu monitoringu a vyhodnocování dotačních titulů a dotací pro účely efektivnějšího managementu.

„Český systém vykazuje extrémně vysokou míru veřejného financování formou dotačních titulů a v rámci nich formou dotací (ne vše se nazývá dotací, byť jí svou podstatou často je). Existuje dlouhá řada indicií, že v tomto systému je řada výrazných neefektivností: Administrativní náklady, časová a finanční zátěž příjemců dotací (včetně neúspěšných žadatelů) je vysoká; Náročná administrativa dotací na straně poskytovatelů; Příliš mnoho malých dotací; Neznámý čistý přínos dotací; Nemožnost spolehnout se na harmonogram vypsání dotace a následného přidělení prostředků, který je pro systémová rozhodování v privátním sektoru zásadní. Podrobné informace o dotačních titulech, dotacích i žádostech (přidělených i nepřidělených) jsou obsaženy v řadě dosud nepropojených informačních systémech. Tyto informace ale nejsou systematicky využívány k manažerskému řízení dotačních procesů a vyhodnocování jimi vyvolaných nákladů a jejich čistých dopadů.“¹⁷

Nechám na laskavém čtenáři, abysí o účinnosti takto popsanych opatření udělal názor sám.

Pro naši potřebu chci poukázat na to, že autoři si uvědomují potřebu manažerského (chcete-li vědeckého) řízení dotačních procesů a vyhodnocování jimi vyvolaných nákladů a jejich čistých dopadů.

Ostatně v krátkém úvodu ke kapitole „Správa“ nám své záměry naznačují: „Neefektivita veřejné správy zbytečně brzdí potenciál české ekonomiky. Identifikovali jsme několik větších oblastí, které by mohly českou veřejnou správu učinit přívětivější, efektivnější a na konci dne také levnější pro státní rozpočet, ať už absolutně či relativně vzhledem k odvedené práci.“¹⁸

Mají „se udělat“ procesní audity na ministerstvech, má „se udělat“ podrobný popis agend a má „se udělat“ škálovatelnost výstupů. Problém, který autorům uniká, spočívá v tom, že stát nemá žádné kapacity, které by se zavedením nového systému řízení zabývaly.

Nechci však karikovat tyto cíle.

Je dobře, že stát cítí a vyjadřuje potřebu zabývat se neefektivitou veřejné správy. Problém vidím v tom, že stále panuje představa, že přechod na mobilní bankovníctví může být svěřen ředitelům poboček banky, kteří úkoly delegují na svoje úřednice na přepážce.

Kongres vědeckého řízení 2.0 po sto letech

Zadal jsem do vyhledávače heslo řízení, manažerské řízení nebo vědecké řízení a dostal 2170 000 odpovědí za 0,29 s. Na čelním místě „Sociologická encyklopedie“ Sociologického ústavu AV ČR, v. v. i., popisuje management vědecký – též vědecké řízení – jako rozvíjení teoretických představ o managementu.¹⁹

Internet mi dodal tuny diplomových prací, článků nebo citátů. Na každý z nich mi sir Humphrey se svým stoickým klidem přikývne a řekne: „Jistě, pane ministře.“

Kdybych organizoval po 100 letech kongres

16 Viz: <https://vlada.gov.cz/assets/ppov/NERV/aktuality/navrhy-NERV.pdf>.

17 Viz: <https://vlada.gov.cz/assets/ppov/NERV/aktuality/navrhy-NERV.pdf>.

18 Viz: <https://vlada.gov.cz/assets/ppov/NERV/aktuality/navrhy-NERV.pdf>.

19 Viz: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Management_v%C4%9Bdeck%C3%BD.

o vědeckém řízení ve státní či veřejné správě, měl bych mnoho zájemců o vystoupení s kouzelnými prezentacemi. Jistě by se našlo i mnoho zájemců, kteří by ochotně uhradili tučný účastnický poplatek, aby vystačil na skvělý catering a doprovodný program.

Vzhledem ke svým mnohaletým zkušenostem a znalostem státní správy bych ale takový kongres neuspořádal. I bez něj totiž všichni víme, že „vědecky řídit veřejnou správu“ nejde. Co jde, je využít poznatky o vědeckém řízení firem a zahraniční příklady a aplikovat je na konkrétní agendu.

Nikoli rezignace, nýbrž výzva

Abych byl správně pochopen: nepropadám beznaději nad stavem naší země, i když – havelovsky řečeno – nevzkvétá. Právě naopak! Vyzyvám ke konkrétní, promyšlené akci, jejímž proklamovaným i skutečným dopadem nebude zvýšení efektivity státní správy, nýbrž zkvalitnění života občanů v jasně stanovené oblasti a rozsahu.

Předpokladem úspěchu takové akce je silná politická deklarace. Jak už jsem uvedl, přechod na elektronické bankovníctví by nebyl možný, pokud by ho měli zajistit ředitelé jednotlivých poboček, kteří by jeho exekuci delegovali na dámy či pány na přepážkách. Za takovou změnou stojí pevně a jednoznačně rozhodnutí managementu, který stanovil finanční, časový i personální rámec celého projektu. A to s vědomím, že pokud se tak nestane, konkurence jemu svěřenou banku převálcuje.

Ani ve státě to bez jednoznačného a jasně vymezeného zadání nejde. Cílem musí být státní správa plnící KONKRÉTNÍ úkoly s nižším rozpočtem, ovšem při zachování, respektive zvýšení kvality služeb poskytovaných občanům.

Záměrně zdůrazňuji slovo „konkrétní“. Obecných, všeobjímajících koncepcí kontroloři NKÚ ročně přečtou desítky. Zkušenosti ze zahraničí přitom dokazují, že stačí dobře vytipovat a napravit úzká místa v systému, aby se stal pro uživatele výrazně komfortnější. Co se

snížování administrativní zátěže občanů týče, mohu zmínit například Nizozemsko. Díky důkladnému monitoringu administrativní zátěže u dvanácti tzv. modelových profilů (typičtí reprezentanti určité skupiny obyvatelstva, jako jsou například důchodci, studenti, svobodné matky apod.) bylo identifikováno, s jakými konkrétními překážkami a obtížemi se dané skupiny obyvatel potýkají.

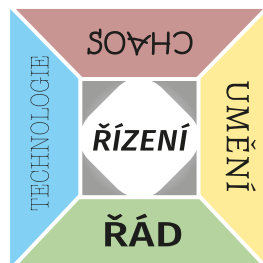
Následným zjednodušením legislativních předpisů a organizace práce v identifikovaných oblastech došlo k úspoře časových nákladů o cca 20 %. Mezi konkrétní kroky, jimiž se Nizozemsko snažilo docílit snížení administrativní zátěže pro občany, patřila například tato opatření: obsah daňového přiznání vyplňuje státní správa na základě údajů, které má k dispozici, a občané a podnikatelé již jen kontrolují jejich správnost a hlásí nesrovnalosti, obce mohou řešit spory formou mediace, aby tak zabránily dlouhým a nákladným procedurám, platnost pasů byla prodloužena z pěti na deset let apod.²⁰

Z příkladu Nizozemska je patrné, že je potřeba změny dobře zacílit. V každém resortu by pro začátek stačilo vybrat jednu konkrétní agendu a tu podrobit hloubkové revizi. Tato revize musí být zaměřena na potřeby klienta, který systémem prochází, nikoli na činnost dotčených úřadů. Až na základě této analýzy můžeme určit konkrétní úpravy nastavení systému, které budou mít kýžený dopad.

V neposlední řadě je pak třeba zavedená opatření důsledně vyhodnotit, na základě hodnocení případně upravit a získané poznatky – ať už pozitivní, či negativní – uplatnit při přípravě revize dalších agend. S tím ostatně dokáže pomoci i NKÚ.

Pokud bychom dokázali takto per partes, ovšem dlouhodobě a cíleně postupovat, pak by třeba i v budoucnu mohla opět platit slova Američana Hattona: „*Přišli jsme, viděli jsme a byli jsme přemoženi.*“

²⁰ Zdroj: Analýza současného stavu snižování regulační zátěže občanů a veřejné správy v České republice, Ministerstvo vnitra, listopad 2016.



Behaviorální analýza řízení jakosti justičních procesů

Veřejná moc byla z principu věci již od starověku definovaná službou veřejnosti, obci (občanské společnosti žijící v rámci vymezeného městského státu, řec. polis) jako politika. Ovšem moc nad ostatními vede méně kvalitní osobnosti, zejména nesocializovaného typu, k opojnému pocitu díky jejich charakteristicky maladaptivními vzorci chování. Takové vzorce představují extrémní odchylky od způsobů vnímání či utváření vztahů k dalším osobám. Výrazným prvkem je absence inhibičních mechanismů potřebných k eliminaci a zejména blokování společensky nepřijatelného chování. Zjevnou demonstraci rozvoje sociálně deviantního chování lze pozorovat zejména u politiků či jiných veřejně činných osob, kdy se s prodlužujícím časem ve veřejně exponované funkci dostavuje stále silnější pocit beztrestnosti a nadřazenosti vůči „obyčejným“ lidem.

1. Situační analýza

Justice jako systém je jen tak kvalitní, jak kvalitní je personál tento systém tvořící. Pokud jsou špatně nastavená pravidla kontroly kvality – nebo v horším, českém případě, tato kontrola kvality reálně ani neexistuje – pak je produkt špatný. Neexistence kontroly kvality produkce, stejně jako faktická nepostizitelnost „dělníků justice“ za vysokou zmetkovitost výroby, je příčinou patopsychologických procesů v uzavřené sociální skupině justičních pracovníků, vedoucí

k vzájemnému utvrzování nadřazenosti nad obyčejnými lidmi.

A zde se dostáváme k rozdělení chybové spirály – první větev je systémová, kdy absentující či procesně nefunkční řízení kvality produkce není realizováno z důvodu údajného ovlivňování soudní moci exekutivou (popř. jiný zástupný důvod), a druhá je větev psychologická, kdy defektně nastavený systém, působící seniorně na čerstvě příchozí s (možná ještě) zdravým pohledem na realitu, rychle konformně nastaví nesouladné jednání nováčků s většinou včetně jejich psychického nastavení. To celé je završeno základní chybou v celém právním systému, kdy justiční personál (tj. zejména soudci) o sobě rozhoduje sám. Že vláda lidu je naprosto nefunkční model řízení, zjistili už Řekové v antice. V reálu vede tato formulace systémově vylučné a sociálně nadřazené skupiny společnosti k invaliditě určené společenské úlohy – justiční rozhodnutí jsou nepredikovatelná, osobní odpovědnost justičního personálu za vlastní produkci se limitně blíží nule, na výkon práva není spolehnutí, a jeho ovlivnění je až k zoufalství jednoduché. Společenský vývoj tedy kopíruje křivku vývoje náboženství, kdy postupující asociálnost představitelů křesťanské církve založená na ekonomické i sociální vylučnosti feudálního zřízení vedla k nutnosti reformy zdola – shora se totiž nikdy nic řádně nezreformuje. Následný společenský konflikt tlaku na reformu zdola a obrany výlučných ekonomických zájmů shora vedl až

k náboženskému schizmatu a následným válkám. Tato paralela by měla vést k zamyšlení – opravdu si přejeme aroganci moci jako spouštěč občanské neposlušnosti?

Kvalitně zpracovaná příručka jakosti je dnes samozřejmostí v drtivé většině podnikatelských subjektů, akademických i zdravotnických zařízení, které pracují s akreditovanými, autorizovanými či certifikovanými postupy. Velmi zřídka se ji lze nalézt i v policejních laboratořích, kde ale – alespoň dle dostupných výsledků – hraje spíš tiché a teskné housle v pozadí. Vedení těchto provozů dostává v příručce kvality jako základním řídicím dokumentu do ruky jednoduchou kuchařku, podle které není problém příslušný provoz akreditovat a zároveň udržet v chodu efektivní systém řízení jakosti. Porozumění systémům řízení jakosti a zejména vyžadování jejich dodržování je benefitem i pro osvětenější představitele justice, kteří si uvědomují neudržitelnost současných justičních procesů, kdy arogance justiční moci kombinovaná s tristní kvalitou produkce a zejména její nepredikovatelností – tedy právní nejistotou – vytváří živnou půdu pro oprávněný posměch a neúctu. Nastavení jednoduchých procesů kontroly kvality, které dodržují i drobné výrobní podniky přinášející výrazně vyšší sociální zisk než regionální justiční celek, by při kodifikaci schopným manažerem kvality zajistily zpátky vše, co moc soudní již před dekadami ztratila.

Požadavky práva na důkazní prostředek vychází ze základní nutnosti věrohodnosti a prokazatelnosti, kde na důkazní prostředek jsou kladeny nároky na:¹

- přípustnost
- věrohodnost
- úplnost
- spolehlivost

Různé právní systémy různých zemí definují důkazy odlišně, avšak na výše uvedených premisách se civilizované právní systémy směřující alespoň deklaratorně ke spravedlnosti

shodují. Tato pochybnost je záměrná, neboť ačkoliv zákonné požadavky na provedení důkazu, akceptované a prováděné vyšetřujícími orgány směřují obvykle ke kvalitnímu produktu, jejich hodnocení ze strany justičních orgánů je v závislosti na osobě hodnotitele různé subjektivní.

Důkazní materiály slouží jako základní podklad justičním a správním orgánům pro vynášení verdiktu. Požadavky práva na důkazní prostředek vychází ze základní nutnosti věrohodnosti a prokazatelnosti. Důkazem je věc nebo postup, které mohou přispět k objasnění projednávané věci v průběhu řízení. Zákonné požadavky na provedení důkazu, akceptované a prováděné vyšetřujícími orgány směřují obvykle ke kvalitnímu produktu, jejich hodnocení ze strany justičních orgánů je různé, mnohdy velmi subjektivní.

Vnímání důkazních prostředků se liší. Zcela zřejmě není hlavní zdroj odlišností zakotven v systémových pravidlech, ale díky četnosti případů se zdá být zdrojem divoká svobodomyšlnost lidských osobností, které se ani v justici nedají spoutat pravidly procesního myšlení. Subjektivní pohled na předkládané kauzy se pak spolu s manipulativním přístupem ostatních aktérů, vhodně využívajících nejrůznější argumentační klamy, stává kritickým bodem věrohodnosti justice a zároveň limitním prvkem důvěryhodnosti procesu vymáhání práva. Celý proces pak spíše připomíná negociaci při obchodním jednání, kdy výsledek závisí na schopnostech manipulace s protivníkem než na aplikaci předvídatelného právního postupu s včasným a spravedlivým výsledkem.²

¹ Home Office UK 2020. *Evidence in criminal investigations*. Ver. 5.0

² LEHMERT, K.; AMBROZOVÁ, E.; KOLENÁK, J.; 2021. Znalecké posuzování trestné činnosti v CBRNe oblasti. In *Sborník 6. mezinárodní konference o trestněprávních a kriminalistických aspektech dokazování*, Praha: VŠFS

2. Forenzní procesy řízení jakosti

Forenzní věda je kritickým prvkem systému justice v rozvinutých právních systémech. Forenzní vědci, tj. v našem právním prostředí i soudní znalci, zkoumají a analyzují důkazy z míst činu i jinde, aby získali objektivní zjištění, která mohou pomoci při vyšetřování a stíhání pachatelů trestných činů nebo zbavit nevinného člověka podezření. Ve zkratce lze definovat forenzní vědy jako praktickou aplikaci vědního základu na právní záležitosti.³

Celosvětově jsou forenzní vědy základním kamenem vyšetřování soudnictví používaného všemi moderními kriminálními a justičními službami k řešení všech typů trestných činů a právních procesů při přinášení spravedlnosti obětem. Prostřednictvím forenzních odborných znalostí, služeb a důkazního řetězce může i ten nejmenší důkaz poskytnout neocenitelné informace a přinést spolehlivé důkazy soudu. Forenzní vědy poskytují mimořádně účinné způsoby, jak urychlit řešení zločinu tím, že případy staví na fyzických důkazech, nikoli pouze na doznání a svědectví. Forenzní analýza může pomoci vytvořit propojení s dalšími vyšetřováními, což může pomoci v krátkém časovém rámci identifikovat nejen zločinecké sítě nadnárodního a mezinárodního organizovaného zločinu, obchodování s lidmi a převaděčství migrantů a nezákonné obchodování, ale i ekonomickou kriminalitu či zabezpečit stabilitu podniku v obchodní při.

Velká část evoluce managementu kvality byla řízena neakademickým personálem z řad konzultačních pracovníků velkých korporací. Nedostatek teoretického základu a zjevná plasticita konceptu, který sám o sobě byl neustále nadívkou vylepšován⁴, následně evolučně způsobil značné potíže. Nedostatek

jednotných teoretických rámců a dohodnuté definice nejsou problémy, které jsou jedinečné pro management kvality. Stejná kritika by mohla být zaměřena na mnoho manažerských disciplín, např. řízení lidských zdrojů, řízení znalostí a řízení služeb.⁵ V počátcích zavádění standardizace byl systém managementu jakosti svými zastánci často uváděn jako univerzální způsob, jak dosáhnout efektivní konkurenceschopnosti a finanční zpětné vazby bez ohledu na kontext zařazení cílové organizace. Určující faktory zde byly například velikost, organizační sektor a národně kulturní prostředí organizace. Migrace zapojení systému kvality do nových oblastí a sektorů byly prováděny příliš často nejasným způsobem nebo na základě nedorozumění či osobami nízkou předběžnou znalostí problematiky, kdy se mohly objevit překážky v realizaci. V počátcích implementace byly problémy se zaváděním managementu kvality mnoha jeho zastánci. Zavedení systému řízení kvality z jiného kulturního prostředí zahrnuje razantní kulturní změnu a zároveň sociální obtíž, které se málokdy věnuje dostatek pozornosti. Díky dogmatickému a rigidně normativnímu řízení zejména v různých systémech (státní, korporátní či neziskový) čas, zdroje a práce potřebné pro úspěšnou implementaci byly v minulosti často podceňovány.^{6,7}

V posledních letech, zejména koncem uplynulé dekády, se rozsah systému řízení jakosti v korporátním prostředí změnil z orientace na „spokojenost zákazníka“ v něco širšího. Tato tendence může být způsobena rostoucím

³ BROEDERS, A. P. A.; 2004. Forensisch onderzoek van A tot Z, Justitiële Verkenningen, 30(1)

⁴ HELLSTEN, U.; KLEFSJÖ, B., 2000. TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, 12(4), pp. 238-244

⁵ KLEFSJÖ, B.; BERGGUIST, B.; GARVARE, R., 2008. Quality management and business excellence, customers and stakeholders: Do we agree on what we are talking about, and does it matter?, *The TQM Journal*, 20(2), pp. 120-129

⁶ LAU, R. S. M.; ANDERSON, C. A., 1998. A three-dimensional perspective of total quality management. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(1), pp. 85-98

⁷ HANSSON, J.; KLEFSJÖ, B., 2003. A core value model for implementing Total Quality Management in small organizations. *The TQM Magazine*, 15(2), pp. 71-81

zaměřením na níže postavené stupně řízení společnosti. Hlavní je, jak se řídicí management rozhodne definovat koncept zákazníků, nezákaznických zúčastněných osob a dalších zainteresovaných stran.⁸

Přestože existují různé definice kvality, mnoho moderní pojetí definic zahrnuje kvalitativní a subjektivní hodnocení zákazníky, jako například „vhodnost k použití“, „hodnota pro zákazníky“ nebo „spokojenost a potěšení zákazníka“.⁹ Management kvality je pak interpretován jako řízení kvality, tedy něco blízkého systému orientovanému na spokojenost zákazníka – v případě justice i daňového poplatníka nejen jako zákazníka, ale zároveň i sponzora celého systému. Lze tedy oprávněně pracovat s fikcí, že management kvality by se měl zaměřit na kvalitu, a když budeme při systémovém řízení operovat s širším pojetím tohoto konceptu, je možné oprávněně říct, že proces řízení kvality není shodný s podnikovým managementem, ale je jeho nedílnou součástí.

Systém řízení jakosti je souborem vnitroorganizačních procesů, které pomáhají organizaci zůstat v souladu se zákonnými, podzákonnými a normativními předpisy a dodávat produkty, které trvale dosahují spokojenosti zákazníků. Efektivní systém řízení kvality převádí účel a cíle organizace do politik a zdrojů, což pomáhá každému členovi organizace přijmout standardní operační postupy. Existují tři důležité důvody, proč zavést systém managementu kvality:¹⁰

- zajistit konzistentní standardy,
- prokázat transparentnost pro regulační orgány,
- definovat kvalitu v organizaci.

Systém managementu jakosti je formalizovaný systém, který dokumentuje procesy, postupy a odpovědnosti za dosahování firemní politiky a cílů jakosti. Koordinuje a řídí aktivity organizace za účelem splnění požadavků zákazníků a regulačních požadavků.¹¹ Mít zavedený formální systém řízení kvality je požadavkem v mnoha odvětvích, kde je bezpečnost a kvalita prvořadá. V těchto odvětvích státní orgány očekávají, a mnohdy i legislativně nařizují, že společnosti pohybující se v daných oborech budou mít zavedené systémy kvality, které odpovídají příslušným normám a předpisům, než budou moci své produkty legálně prodávat.

Tyto prvky dohromady tvoří systém, který definuje očekávání, odpovědnosti a činnosti potřebné k dosažení očekávané kvality produktů nebo služeb. Ideální systém managementu kvality by měl být snadno integrovatelný a použitelný, měl by splňovat požadované standardy kvality a prokazovat soulad se zásadami, postupy atd. Měl by být také dostatečně flexibilní, aby se mohl měnit a přizpůsobovat, jak se podnikové procesy zlepšují. K dosažení těchto principů musí kandidátská organizace přijmout řadu interdisciplinárních kontrol kvality sdílení znalostí a informací. Což je možné i ten důvod, proč je zavedení řízení kvality v justici málo pravděpodobné.

Navzdory mediálnímu obrazu se forenzní věda dostala v posledních letech pod silný tlak (PCAST, 2016). Některé z vážnějších justičních omylů, které vyšly najevo v různých zemích v posledních desetiletích, byly považovány za přinejmenším částečně spojené s nedostatečnými standardy forenzní expertizy nebo chybnými interpretacemi jinak správných zjištění.

⁸ KLEFSJÖ, B.; BERGGUIST, B.; GARVARE, R., 2008. Quality management and business excellence, customers and stakeholders: Do we agree on what we are talking about, and does it matter?, *The TQM Journal*, 20(2), pp. 120-129

⁹ KLEFSJÖ, B.; BERGGUIST, B.; GARVARE, R., 2008. Quality management and business excellence, customers and stakeholders: Do we agree on what we are talking about, and does it matter?, *The TQM Journal*, 20(2), pp. 120-129

¹⁰ KELDERMAN, E., 2021. 9 Core Elements of a Quality Management System (QMS)? Qualio. Citováno 04-07-2022. Dostupné [online] z <https://www.qualio.com/blog/the-9-core-elements-of-a-quality-management-system>

¹¹ BYRNE, J., 2022. What's the difference between a QMS, eQMS and an eDMS? Cognidox. Citováno 04-07-2022. Dostupné [online] z <https://www.cognidox.com/blog/qms-eqms-edms-whats-the-difference>

To, co bylo dlouho považováno za osvědčené a důvěryhodné forenzní identifikační postupy, jako je daktyloskopie, odorologie či forenzní polygrafie, nyní postrádá spolehlivý vědecký základ a tradiční tvrzení forenzní identifikační vědy včetně DNA analýzy začala být zpochybňována či rovnou odmítána jako logicky a vědecky neudržitelná. Kritici poukazují na absenci spolehlivého empirického základu a silně subjektivní charakter některých forenzních identifikačních metod.

Aplikace statistických metod a technik se v posledních letech stává v trestním právu stále běžnějším. Důkazní hodnota vědeckých a technických důkazů je stále více vyjadřována ve smyslu hodnoty vzácnosti nebo četnosti vlastností sdílených zkoumanými a referenčními vzorky. Pro výpočet hodnoty vzácnosti nebo pravděpodobnosti náhodné shody (tj. pravděpodobnosti shody, pokud buněčný materiál pochází od náhodného člena příslušné podezřelé populace) je nezbytné použití statistických metod. Další otázky, které mohou zahrnovat použití statistických informace zahrnují existenci více než náhodného vztahu mezi určitými skutečnostmi, jako jsou úmrtí starších lidí v pečovatelském domě během směn konkrétní sestry, očekávaná frekvence úmrtí dvou nebo více dětí v rodině nebo epidemiologické šetření o možné souvislosti mezi užíváním určitých potravin, nápojů, předepsaných nebo nelegálních drog a výskytem zdravotních problémů.¹²

V trestních a občanskoprávních procesech důkazní řetězec zajišťuje integritu důkazního materiálu předloženého soudu. Forenzní důkazní řetězec se vztahuje na celou historii důkazů, což mohou být jakékoli artefakty (dokumenty, DNA, otisky prstů, fotografie, střelné zbraně, drogy atd.), včetně jejich podrobného chronologického záznamu o tom, jak byly shromážděny/zabaveny, přijaty do úschovy, zdokumentovány, analyzovány, převedeny, uloženy, posouzeny a zlikvidovány.

Aby byl každý důkaz předložený soudu

12 BROEDERS, A. P. A.; 2004. Forensisch onderzoek van A tot Z, Justitiële Verkenningen, 30(1)

přípustný, musí být ověřena integrita jeho důkazního řetězce. Cílem tohoto procesu je zaručit, že důkazy nebyly zkresleny, podstrčeny nebo zkresleny. Pokud se k informacím dostane nesprávná osoba, jejich přenos trvá příliš dlouho, označí je nesprávně nebo s nimi náhodně jakýmkoli způsobem manipuluje, mohou být životně důležité důkazy považovány za nepřijatelné. To je důvod, proč je řádný důkazní řetězec klíčem k vysoce kvalitnímu, spravedlivému a nestrannému soudnímu systému, který však musí důkazy vyhodnocovat pravdivě a nestranně. Nepříjemným problémem v oblasti forenzní vědy je spor mezi odbornou intuicí a statistickým přístupem. Justiční systém si nedokáže kvalifikovaně poradit s posouzením stupně věrohodnosti forenzních závěrů postavených na statistické forenzní identifikaci dosahujících značného pokroku, které ale nejsou prokazatelně přesnější než odborné závěry, často přesvědčivé, založené na základě analýzy konkrétních skutečností každého jednotlivého případu.

Proces řízení kvality je mechanismus pracovního toku v organizaci, který zajišťuje, že výstupy týmu jsou „vhodné pro daný účel“. Začátek procesu řízení kvality zahrnuje stanovení cílů kvality pro „plánování kvality“. Plánovaná úroveň kvality je označována jako „profil cílového produktu kvality“.¹³

3. Behaviorální analýza rozhodovacích procesů v justici

V justičním prostředí se kromě osob nezúčastněných (např. svědci) i zúčastněných (obvykle strany sporu či žalované) pohybuje řada profesionálů, pro které je práce se slovy denním chlebem – advokáti, znalci, státní zástupci, soudci a soudní úředníci. Byť se tyto kategorie od sebe v řadě ohledů liší, lze tyto „dělníky práva“ pro jednoduchost shrnout do dále

13 VAROL, D.; 2021. DMAIC explained: Using Six Sigma in Quality Management. Scilife. Citováno 24-06-2022. Dostupné [online] z <https://www.scilife.io/blog/dmaic-six-sigma-in-quality-management>

používané skupiny justičního personálu. Statisticky se jedná o velkou populační skupinu, ve které již stratigrafie různých psychosociálních jevů podléhá distribuci dle Gaussovy křivky. Aplikovaná behaviorální analýza je efektivně uplatňovaný nástroj pro poznání a rozvoj široké škály dovedností u lidí různého věku, popsany původně ve 30. letech 20. stol. B. F. Skinnerem. Behaviorální analýza je vědecký přístup zaměřený na pochopení chování a na to, jak svým chováním jedinec ovlivňuje prostředí. Zaměřuje se na principy fungování chování. V procesu sociálního učení pracuje s hypotézou, že pokud je nějaké chování odměněno, je velmi pravděpodobné, že se toto chování bude opakovat. Během desítek let byla vyvinuta řada technik, které vedou k posilování přiměřeného chování a snižování výskytu nepřiměřeného chování.¹⁴ V prostředí, které je kvalitativně založeno na pouhé úvaze bez systémových podkladů, je behaviorální analýza procesů analýzy a hodnocení důkazního materiálu klíčovým prvkem zajištění kvality. Tím se stává i zásadním prvkem pro řízení jakosti celého systému jakosti justiční práce.

Princip fungování justice je dogmaticky založen na společenské smlouvě, že justiční personál – zejména státní zástupci a soudci – jsou dokonalé osobnosti jednající za všech okolností správně a bez emocí. To jim ukládají i příslušná legislativní ustanovení, která však absolutně neberou v potaz, že předmětem jejich účinnosti je lidská mysl. Emoce jsou přirozeným ventilem vzrušení, stresu, který naprosto pochopitelně (byť mnohdy podvědomě) každá osoba při styku s tímto druhem agendy prožívá. Nemožnost emocí ventilovat a nutnost jejich potlačení je právě výrazným činitelem rozvoje duševních poruch díky vzniklému interpersonálnímu konfliktu. Má-li tedy justiční personál povinně potlačovat své přirozené duševní pochody bez adekvátní kompenzace efektivními postupy řízení duševní

hygieny, dochází k narušení zdravých duševních procesů. A protože v kompetici logického myšlení a emocí vždy emoce zvítězí, vede to k podvědomě negativním pocitům vůči subjektům práva. Z toho je již jen krůček k jejich nerespektování, odmítání a mnohdy až patologické nenávisti vůči těm, kteří justičnímu personálu takové duševní nepohodlí působí. Typické charakteristiky osobnosti, vyrovnávající se stresem způsobeným nesrovnalostí přirozeného hodnotového žebříčku s rozhodovací praxí systému, lze shrnout do:¹⁵

- absence lítosti,
- chybějící soucit,
- nedostatek pocitů viny nad vlastními činy,
- nezájem o důsledky svých činů díky chybějící odpovědnosti za ně.

Tyto sebezáchovné prvky, vedoucí k ochraně vlastní duševní integrity stresovaného justičního personálu, vedou ve svém důsledku k řadě nežádoucích sociálně-patologických jevů. Ti morálně způsobilější pouze následkem chronického stresu vyhoří, u predisponovaných jedinců se pak rozvíjí již znaky sekundární sociopatie či změnou fungování amygdaly i psychopatické poruchy. Díky vlivu stejně nastaveného kolegiálního prostředí lze pozorovat praktický příklad stabilního Lucifera efektu. Justiční přehmaty či zločiny nejsou tedy jen omyly nebo náhodnými činy statisticky nevýznamného počtu pomýlených. Jde o systémově chybné nastavení celé justiční komunity, kdy superiorní mocenská pozice bez efektivní zpětné vazby, a hlavně odpovědnosti za vlastní jednání, podpořená vynucenou – nikoliv přirozenou – autoritou, způsobila dehumanizaci v jednání, spolu se sociálním tlakem prostředí podpořeným niternou touhou justičního personálu se přizpůsobit sociálně deviantnímu okolí – to vše pracuje na podvědomě agresivním až krutém jednání vůči ostatním. Zimbardo právě takto

¹⁴ Dostupné [online] z <https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=12741>

¹⁵ LEHMERT, K., 2021. *Bezpečnostní aspekty v managementu*. Newton Universe, ISBN 978-80-87325-45-2

popisuje Luciferův efekt¹⁶ v jednání vězeňského personálu jak v průběhu Stanfordského vězeňského experimentu, tak zejména při zkoumání pohnutek amerického personálu detenčního zařízení v iráckém Abú Ghraibu. V důsledku svých experimentů Zimbardo rychle rozpoznal, že náhodní „dobří“ a „normální“ lidé mají zálibu proměnit se ve zlé, když interagují s ostatními v roli, kde nad nimi měli autoritu. Indicií potvrzující tuto domněnku jsou právě i psychologické procesy pozorovatelné v justičním prostředí, kdy personál je v jistých fázích podrobován psychologickému testování. Zde, zejména ve světle později podrobně rozebraných důsledků nedostatečné či až absentující emoční inteligence, je třeba důvodně předpokládat, zda-li právě psychologickým testováním podpořená selekce justičního personálu není zaměřená právě na výběr osob disponujících dostatečně omezenou emoční výbavou – nebo zda-li se jedná již o primární výběr při volbě povolání a studia.

Zimbardův experimentální koncept¹⁷ byl až do popsání a vyšetření psychologických procesů personálu z Abú Ghraibu zpochybňován kvůli nehumánním parametrům a nízkým morálním standardům. Pokud však základní procesy popsané v rámci Luciferova efektu porovnáme s abstrahovanými procesy českého justičního prostředí, lze nalézt až podezřelé množství shodných prvků, které nemohou být náhodnými:¹⁸

- **narcismus** – pocit výrazné jedinečnosti, důležitosti a nadřazených schopností. Superiorní osoby vyžadují pozornost a obdiv, a pokud se jim jich nedostává, jsou k jejich získání schopni zajít poměrně daleko.

- **machiavelismus** – (skrývaný) sklon cynicky manipulovat ostatními. Bez jakýchkoli skrupulí se uchylují ke klamu, manipulaci a zneužívání druhých, a při prosazování svých cílů pohrdají jakýmkoli hodnotami. Netrpí výčitkami svědomí.
- **sociopatické rysy** se vyznačují sníženou společenskou odpovědností, absencí jakékoli empatie, bezohledným, bezcitným i impulzivním jednáním.
- **všední sadismus** – potěšení z možnosti škodit či ubližovat druhým až záliba takové situace vyhledávat.

Máme-li tedy jasně definovaný proces degradace osobnostně slabých jedinců vlivem sociálně deviantního prostředí, z toho vyplývající „výrobu“ dalších generací sociálně deviantů podporujících stabilitu původního sociálně deviantního prostředí, pak se logicky nabízí otázka, zda-li v případě justičního prostředí jde, díky realizovanému psychologickému testování, o (byť možná podvědomou) selekci vhodně osobnostně slabých jedinců či o přirozenou kumulaci patopsychologických osobností. V západní populaci se vyskytuje zhruba 1% podíl ryze psychopatů a 30 % psychopaticky laděných osobností. V seniorních manažerských pozicích se však již kumulace psychopatů zvyšuje na 3-4 %. Saftova studie¹⁹ ukazuje na 5,76 % manažerů klasifikovatelných jako primární psychopaté a dalších 10,42 % dysfunkčních osobností s psychopatickými rysy. Psychopatie může být podmíněná primárně fyziologicky (cca 2-4 % populace), kdy jinak strukturovaná amygdala brání ve správném vyhodnocování a prožívání emocí. Sekundární psychopatie je situačně podmíněná (např. prostředím či traumatem), kdy predisponovaný jedinec se naučí psychopatické rysy chování

16 ZIMBARDO, P., 2007. *The Lucifer effect: Understanding how good people turn evil*. Random House, 2007

17 ZIMBARDO, P. et al., 1971. *Stanford Prison Experiment*. Dostupné [online] z https://web.stanford.edu/dept/spec_coll/uarch/exhibits/Narration.pdf

18 LEHMERT, K., 2024. Manipulace jako faktor sociální deviace v justici. *Forenzní vědy, právo, kriminalistika*, Praha: 9 (1), 19-38

19 SAFT, J., 2017. As psychopath CEOs destroy value, nice ones create it. *Reuters*, 21-06-2017. Retrieved [online] from <https://www.reuters.com/article/us-markets-saft-idUSKBN19C2Y0>

využívat ke svému prospěchu.^{20, 21} Vzhledem k tomu, že funkce amygdaly jsou primárně ovlivňovány stresem – a jak uvedeno výše, cílený stres je výrazným prvkem justiční práce – je zde zcela zřejmá souvislost.

Základním korektivním faktorem v lidském jednání je odpovědnost, bez které jednání osoby odpovídá behaviorální úrovni vyspělých primátů, např. šimpanzů bonobo. Justiční pracovníci (soudci, soudní úředníci, státní zástupci atd.), stejně jako bezpečnostní personál, jsou při výkonu své funkce nezávislí a jsou vázáni pouze zákonem. Vzhledem k tomu, že za škody způsobené činností justice odpovídá instituce, nelze o jakékoliv formě osobní odpovědnosti za justiční činnost ani uvažovat. Tím chybí základní korektivní faktor, který by napomohl sebereflexi jejich činnosti.

Zákon však nenahradí svou rigiditou nejen bazální odpovědnost za vlastní činy, ale ani základní požadavky na jakékoliv lidské jednání – aplikace logiky, kritického myšlení a zejména odbornosti. Byť nelze generalizovat a v širých vodách české justice se jistě vyskytují i bílé velryby, statistická křivka platí a malý počet rozumných jedinců nevyrovná masovou produkci justičních dokumentů bez známek jakékoliv autokorektury či aplikace zdravého rozumu, vědy nebo kritického myšlení. Důsledné uplatňování pouze právního pohledu na řešenou věc bez aplikace širších souvislostí či multidisciplinárních znalostí nutných k vlastnímu pochopení řešené věci je nutným výstupem člověka s omezeným rozhledem, zaměřeného pouze na vlastní obor a nevnímajícího širší souvislosti. Německý jazyk nazývá jako fachidioty či fachrottely (od Fachidiotie, tj. oborové zaslepenosti neboli profesionální slepoty) odborníky, kteří znají problém pouze z pohledu své odborné

oblasti, mohou mu porozumět pouze ze svého pohledu a nezohledňují všechny možnosti a směry, které jsou nezbytné. Pro úplnou srozumitelnost je totiž nezbytné celkové poznání a pochopení předmětu, věci nebo tématu. Pro fachidiota je často obtížné vcítit se do druhých, doplnit a rozšířit svůj omezený rozhled. Jiné možné způsoby nahlížení na věci fachidiot odmítá kvůli selektivnímu vnímání (např. egoismus, narcismus) a z toho plynoucí neznalosti. A to už se nám definičně významně blíží k dříve jmenovaným znakům sociální deviace či sociopatického jednání...

Nezbývá než souhlasit s K. Marxem, který ve svém *Miseré de la philosophie*²² konstatoval dodnes platnou pravdu, že „to, co charakterizuje dělbu práce v moderní společnosti, je skutečnost, že vytváří specializace, odborníky a s nimi i fachidiotismus.“ Aby situace nebyla tak jednoduchá, situace se komplikuje nejen odborností (úrovní a selektivním zaměřením), ale i genderem a vlastní inteligencí. Vzhledem k tomu, že nejstarší statisticky významná skupina právních odborníků je aktivní od 80. let (tj. cca 40 let), lze pěkně sledovat intelektuální posun v souladu s Flynnovým efektem,²³ který ukazuje postupný nárůst inteligence v průběhu 20. stol. Oproti tomu je ale pozorovatelný opětovný propad průměrných hodnot přirozené inteligence u osob narozených po roce 1989.²⁴ Základní ukazatele inteligence lze aplikovat do kompetenčního souboru dovedností:

- abstraktní a logické myšlení
- představivost

20 LEHMERT, K., 2021. *Bezpečnostní aspekty v managementu*. Newton Universe, ISBN 978-80-87325-45-2

21 MARSH, A., 2022. Speaking of Psychology: Why psychopathy is more common than you think, with Abigail Marsh, PhD. Ed. K. Mills. *American Psychological Association*. Dostupné [online] z <https://www.apa.org/news/podcasts/speaking-of-psychology/psychopathy>

22 MARX, K., 1972. *Das Elend der Philosophie*, Kap. 2, T. 2 (*Arbeitsteilung und Maschinen*). In *Marx-Engels-Werke*, Dietz Verlag Berlin, Vol. 4

23 FLYNN, J. R.: Requiem for nutrition as the cause of IQ gains: Raven's gains in Britain 1938–2008. *Economics and Human Biology*. 7 (1): 18–27. Dostupné [online] z doi:10.1016/j.ehb.2009. 01. 009. ISSN 1873-6130. PMI D 19251490

24 BRATSBER, B.; ROGERBERG, O., 2018. Flynn effect and its reversal are both environmentally caused. *PNAS*, 115 (26) 6674-6678. Dostupné [online] z <https://doi.org/10.1073/pnas.1718793115>

- schopnost uvažovat o hypotetických možnostech
- jazykový cit

Z uvedeného je patrné, že justiční personál je výrazně omezen ve svých dovednostech podmiňujících reálně dosažitelnou inteligenci úroveň. Zejména jazykový cit, dovednost vypovídající o schopnostech se učit a aplikovat, je v některých produktech justice (o policii ani nemluvě) stejně tristní jako logické myšlení v jiných.

Obdobně jako absentující schopnost aplikovat dovednosti dosažené vědou a vzděláním (ať už z lenosti, neúcty či neochoty), je výrazným faktorem ovlivňujícím kredibilitu justičního personálu i gender. Ačkoliv je genderová podjatost nejlépe pozorovatelná v opatrovnických řízeních, kdy jsou výrazně šikanováni otcové – často jediní muži v místnosti plně vzájemně se podporujících žen, obecně lze na tento faktor narazit kdekoliv. V opačném gardu je pro genderovou podjatost zase signifikantní rozhodovací praxe v oblasti sexuálních deliktů, kdy je oběť sekundárně traumatizována verbálně výsledkem stejně jako poznámkami needukovaných ignorantů. Druhá, obdobně extrémní situace, nastává v okamžiku aplikace hyperkorektní kultury, kdy vyslychající, soustředěný na politicky korektní terminologii, není schopen vhodně formulovat dotazy, aby z nich vytěžil potřebné informace. Strach se pak stává zásadním limitujícím faktorem, kdy obavy nad možným obviněním z obtěžování oběti “nevhodnou” formulací jsou vyšší než potřeba objasnit skutek.

Zde je třeba zmínit, v souvislosti s významnou feminizací justice stejně jako sociálních služeb, lékařství či školství, i zajímavou studií²⁵ prokazující snížení objemu šedé kůry mozkové matek s každou dokončenou graviditou. Jediná část mozku, která se u matek vrátí po téměř 2

letech na původní úroveň, je hippokampus zodpovědný za explicitní, dlouhodobou paměť. Ostatní kognitivní funkce jsou prokazatelně snižené ještě 6 let po porodu. Obdobně jako hormonální bouře spojená s graviditou a mateřstvím změny kognitivní schopnosti ženy v dlouhodobém měřítku, i další hormonální změny ovlivňují emoce, vnímání i kognitivní funkce ženy v krátkodobém horizontu v závislosti na užívání hormonální kontracepce či na fázi menstruačního cyklu – včetně menopauzy. Tím se nám ještě více potvrzuje údajná nezávislost a nepodjatost justičního personálu v jednání i rozhodovací praxi jako pouhá právní fikce, tj. předstírání něčeho, co ve skutečnosti je jen iluzí, kterou se všichni ukájejí, ačkoliv vědí (nebo by vědět měli), že reálně je pravda někde jinde.

Pokud tedy shrneme vstupní parametry rozhodovacích procesů v justici, objevují se zde výrazné prvky vyvracející schopnost justičního personálu za stávající situace nezaujatě posuzovat i vlastní jednání, natož cizí:

- deviantní prostředí působící sociálním tlakem k přizpůsobení
- kumulace deviantně predisponovaných jedinců již při volbě povolání
- extrémní stres trvale měnící vnímání i hodnotový žebříček justičního personálu
- rozvoj negativních patopsychologických jevů vlivem absentujících kontrolních mechanismů (narcismus, machiavelismus, sociopatie, všední sadismus)
- fachtidocie
- absence osobní odpovědnosti
- genderová podjatost

Jakým způsobem se tedy tato deformovaná mentalita projevuje v praxi? Primárně tím, že justiční personál, díky zcela zřejmé aroganci moci založené na fachtidocii a absenci autokorektivních mechanismů, je zvyklý přizpůsobovat realitu svým deformovaným představám o fungování světa. K tomu slouží manipulace – ať již manipulace primární (cílená úprava dokumentů či důkazů) nebo sekundární, kdy

25 MARTINEZ-GARCÍA, M. et al., 2021. Do Pregnancy-Induced Brain Changes Reverse? The Brain of a Mother Six Years after Parturition. *Brain Sci.* 2021 Jan 28;11(2):168. Dostupné [online] z doi: 10.3390/brainsci11020168. PMID: 33525512; PMCID: PMC7912216

je zneužíván systém jako takový, aby byl dosažen zamýšlený efekt navzdory důkazům. Psychopaticky laděné osobnosti přistupují ke svým obětem bez emocí, považují celou situaci za hru. A protože se obvykle jedná o hráče bez autokorektivních mechanismů či jiné kontroly, snadno se díky stresu a sociálně deviantnímu prostředí rozvíjí u justičního personálu přidružená porucha osobnosti v podobě patologického hráčství. Oproti typickým gamblerům, hrajícím si s vlastním životem, justiční gambling přináší těmto závislým osobám větší vzrušení a bez rizika – zahrávají si totiž pouze s cizími životy.

Percentuální prevalence patologického hráčství koreluje s výskytem psychopatie, stejně jako jejich komplexní etiologie. Neurobiologické studie prokázaly u osob majících problémy s hazardem také menší objemy v amygdale a hippocampu, dvou oblastech souvisejících s emočním učením a regulací stresu, což je úzce navázáno na poruchu funkce amygdaly typickou pro psychopatické poruchy.²⁶ Vzájemné propojení je navíc ještě více podpořeno faktem, že 96 % osob se sklony ke gamblingu má alespoň jednu další psychiatrickou poruchu. Poruchy užívání návykových látek (včetně kofeinu či nikotinu), poruchy kontroly impulzivity, poruchy nálady a úzkostné poruchy jsou zvláště běžné u lidí s problémy s hazardními hrami.²⁷ Závislost na hraní s lidskými osudy je v justičním prostředí definována manipulativním jednáním s typickými indikátory vzrušení a pohnutkami:

- strach – *Přijde se na to, že projednávané věci vůbec nerozumím?*

26 WU, L. et al., 2020. A role for the right dorsolateral prefrontal cortex in enhancing regulation of both craving and negative emotions in internet gaming disorder: A randomized trial. *European Neuropsychopharmacology*, Vol. 36, pp. 29-37, ISSN 0924-977X. Dostupné [online] z doi.org/10.1016/j.euroneuro.2020.04.003

27 POTENZA, M. N., BALODIS, I. M., DEREVENSKY, J. et al., 2019. Gambling disorder. *Nat Rev Dis Primers* 5, 51. Dostupné [online] z doi.org/10.1038/s41572-019-0099-7

- důvěra – *Mně se musí věřit, protože zákon to vyžaduje!*
- zvědavost – *Kam až můžu zajít?*
- chamtivost – *Kde jinde by mi zaplatili takové skvělé peníze za tak mizernou práci?*
- vzrušení – *Vítězství je tak sladké...*
- časový stres – *Honem, ať to mám hotovo!*

Tyto indikátory spouští behaviorální procesy změněného odměňovacího chování, kdy osoba závislá na potěšení ze hry (tj. justičního vítězství nad realitou) zažívá větší vzrušení než např. při sexu. Absence korektivních opatření vede k beztrestnosti a tím i utvrzování sociálně deviantního chování justičního personálu, kdy každé další vítězství přináší větší uspokojení. Tato rozvíjející se závislost je srovnatelná se závislostí na návykových látkách, např. metamfetaminu. Zde se nabízí vcelku snadná diagnostika predisponovaných jedinců při psychotestech justičního personálu za pomoci neurobiofeedbacku, který může odhalit známé změny ve funkci mozku.²⁸ Zároveň se tak nabízí vysvětlení zjevně patologického jednání ve formě intenzivní fuchidiocie, neboť vzrušení vypíná kritické myšlení.

Absentující sociální brzdy, autokorektivní mechanismy včetně osobní odpovědnosti a zejména extrémní vzrušení vede k predátorskému chování. Sociální predace využívá jako základní stimulant strach oběti, který justiční personál vytváří nátlakem vedoucím ke stresu cílové osoby. Emocionálně ploché či až psychopaticky laděné osobnosti se ukájejí již samotným pozorováním strachu, který vyvolávají, a tím si zároveň připravují cestu k dosažení svého cíle v podobě vítězství. Stres a z něj vyplývající strach totiž podporují sugestibilitu oběti a tím i její manipulovatelnost. Princip je jednoduchý – reakce na extrémní stres jsou:

28 WU, L. et al., 2020. A role for the right dorsolateral prefrontal cortex in enhancing regulation of both craving and negative emotions in internet gaming disorder: A randomized trial. *European Neuropsychopharmacology*, Vol. 36, pp. 29-37, ISSN 0924-977X. Dostupné [online] z doi.org/10.1016/j.euroneuro.2020.04.003

- *FIGHT – boj – těžko ale může verbálně napadený jedinec zatlouct soudce do židle, že...*
- *FLIGHT – útěk – jen obtížně může stresovaný jedinec opustit jednací síň, že...*
- *FREEZE – zamrznutí – častý úkaz, kdy si cíleně stresovaná osoba na nic nevzpomene...*
- *FAWN – vzdání se – justici vyžadovaný stav, kdy osoba se nechá po libosti manipulovat.*

Stres nemusí být nutně negativním prvkem či patologickým faktorem. Zdravý člověk potřebuje určitou míru stresu k aktivizaci, aby vystoupil ze své osobní komfortní zóny přímou výzvou nějakého druhu ohrožení k akci. Na druhou stranu, nepřítomnost stresu je nebezpečný stav, charakterizovaný jako počátek úpadku²⁹. Důležitou premisou je uvědomění si, že reálné události mají menší vliv na stav jedinci mysli než vnitřní myšlenkové procesy jedince. Starosti obvykle motivují a mobilizují jedince do té doby, než rozvíjející se pesimismus vede k iracionálnímu jednání. Nepříjemné důsledky stresových situací se hromadí a jejich sekvence je jistou cestou k zhroucení psychiky – na rozdíl od příjemných pocitů, které se neakumulují a jejich sériový výskyt vyžaduje oddělené prožívání jednotlivých momentů.

Odolnost proti strachu či emočním výkyvům je ovlivněna oslabením organismu díky snížení inhibičních vlivů vývojově nejvyšších součástí nervové soustavy, odpovědné za regulaci chování. Následně je tedy jedinec pod vlivem emocí až natolik, že se stanou neovladatelnými. Krátkodobě vedou ve výjimečných případech k výraznému zvýšení výkonnosti, většinou však při déletrvající expozici dezintegrují činnost individua a výrazně tak snižují možnosti obrany a následného přežití.

Psychická odolnost je pravým opakem fyzické kondice – obtížně a dlouhodobě se buduje, ale pak zase vydrží nadlouho. V extrémních situacích se lidé často řídí tzv. *sociálním darwinismem*, tj. snahou přežít za každou cenu i na úkor jiných – tím lze efektivně vysvětlit institut spolupracujících obviněných. Toto chování

však možnost přežití obvykle příliš nezvyšší. Návratem z kritického prostředí však psychická zátěž jedince nekončí. Silnější jednotlivci mohou propadnout velikaštví, u slabších osobností se lze setkat s pomlouvačností či se zvýší koeficient lživosti. Ne nadarmo však psychologové tvrdí, že i nulový koeficient lživosti je patologický, proto je třeba, jako ke všemu, i k poutavému vyprávění přistupovat s výraznou mírou kritického myšlení.

V souvislosti s razantním snížením limitu stresové tolerance u běžné populace díky postcovidovému syndromu lze očekávat i výraznější nástup extrémní varianty FREEZE reakce v podobě polyvagálního syndromu, který díky neznalosti zdravotnického personálu nevhodným ošetřením vede k úmrtí ošetřovaného zdánlivě z přirozených příčin – a justiční pachatel odejde nepotrestán. Jak již bylo zmíněno výše, k vyvolání extrémního stresu u cílové osoby a zároveň k dosažení extrémního uspokojení ovládající osoby jsou v případě justičního prostředí využívány manipulace. Odhlédneme-li od systémových manipulací se spisovým materiálem a důkazy, zůstávají zde manipulace sociální, zaměřené na destrukci osobnosti manipulované osoby. Manipulace jako taková je forma sociální výměny informací, která přináší výhody manipulátorovi a zároveň tlačí cíl manipulace do nevýhodné pozice. Prostředkem manipulace je dezinformace jako záměrná manipulace informačního obsahu, která je skrytě zařazena do komunikačního systému s úmyslem klamat. K tomu využívá:³⁰

- nedokonalé kritické vyhodnocování informací,
- systematické kognitivní chyby – heuristika dostupnosti, předpojatost, opomenutí,
- iracionalitu – náchyllost k dezinformacím = nižší úroveň kognitivního uvažování,
- důvěru ve zdroj = důvěru v lež.

Samotné behaviorální procesy aplikující

²⁹ DRAŠAR, P., 1989. Některé psychologické a teoretické aspekty situace přežití. Sokol Silůvky, 1989

³⁰ LEHMERT, K., 2021. *Bezpečnostní aspekty v managementu*. Newton Universe, ISBN 978-80-87325-45-2

uvedené principy jsou již známy každému, kdo někdy přišel do styku s justičním jednáním:

- gaslighting – manipulátor se snaží znejistit cíl tak, že manipulované osoby zpochybňují vlastní paměť, vnímání reality a svůj zdravý rozum;
- konfrontační výslechové techniky – kdy verbální mikroagrese zvýší extrémním stresem sugestibilitu cílové osoby;
- účelová difamace primárně cílí na senzitivní osoby (až 20 % populace);
- cílený stres vedoucí k fawningu, tj. sociálně adaptivnímu chování deeskalujícímu konflikt za jakoukoliv cenu včetně destrukce vlastní osobnosti.

4. Hodnocení justičních důkazů a procesů

Znalecký posudek je důkaz jako každý jiný, nemá žádné výlučné postavení. Ačkoliv znalci přistupují obvykle ke své práci vážně a svědomitě, Gaussova křivka se uplatňuje i zde, a jisté procento znaleckých posudků je a vždy bude chybné. Díky tomu tak dochází, selže-li i následné hodnocení důkazu soudcem, k četným justičním omylům.

Nejen laická veřejnost, ale i justice či orgány činné v trestním řízení často přistupují ke znaleckým posudkům buď s nekritickou důvěrou, nebo naopak (obvykle v obtížněji uchopitelných oborech) s absurdní nedůvěrou. Absence kritického myšlení, spojená často se snahou přenášet na znalce zodpovědnost za řešení stále širší palety problémů, vede až k nežádoucím důsledkům, zejména když by řešení postačovala prostá úvaha. Mnohdy se též objevuje opačný model, kdy znalec není schopen odbornou problematiku vysvětlit tak, aby ji posluchač-neodborník dokázal porozumět, a pak bývají i kvalitní znalecké posudky odmítány justicí či orgány činnými v trestním řízení. Využití znaleckého aparátu vyžaduje totiž mimořádné osobnostní kvality jak u soudců, tak i orgánů činných v trestním řízení, neboť je

nutná dostatečná pokora před odbornými znalostmi, kterým posuzovatel sám nerozumí, má je ale posoudit a kvalifikovaně o nich rozhodnout. Ne každému soudci či policistovi je tento dar dán...

Znalecký posudek jako důkazní prostředek podléhá zásadě volného hodnocení důkazů, a tedy nejsou stanovena žádná kodifikovaná pravidla, jak důkazy hodnotit a jak k nim přihlížet. To však neznamená, že by soud ve svých úvahách či rozhodování mohl vybírat, které z provedených důkazů bude hodnotit a které ne či které vezme na vědomí a které opomine. Buť i tato praxe v české justici existuje...

Z pohledu soudu, jakožto přímého posuzovatele – a v důsledku obvykle i konečného uživatele – pak existují dva pohledy na kvalitativní hodnocení znaleckých expertiz. Hodnocení znaleckého posudku jako produktu expertízy lze rozdělit dle jednoho způsobu vnímání znalecké práce na hodnocení formálních aspektů a odborné, kdy jsou hodnoceny vědecké metody a východiska zkoumání předmětu znaleckého posudku. Toto rozdělení je kodifikováno i judikaturou Nejvyššího soudu ČR, kdy v rozsudku ze dne 21. října 2009 vydaném v občanskoprávní věci se praví, že „znalecký posudek (§ 125, 127, o. s. ř.) soud sice hodnotí jako každý důkaz podle § 132, o. s. ř., odborné závěry v něm obsažené však hodnocení soudem podle § 132, o. s. ř. nepodléhají“.³¹ Nejvyšší soud zde měl zcela zřejmě (v mnoha případech nepochybně důvodně) pochybnosti o kvalitě a oprávnění soudců hodnotit vědecká východiska a metody, s kterými znalec pracoval.

Proti tomuto limitujícímu přístupu pak stojí druhá názorová skupina soudců, kteří se domnívají, že soudce by měl hodnotit znalecký posudek ve všech aspektech včetně odborných, jak komplexně reprezentuje ve svých pracích např. prof. JUDr. Jan Musil, CSc. Tedy nejen z pohledu formálního, jak je posudek zpracován, ale z pohledu celého procesu znaleckého zkoumání a utváření znaleckého důkazu ve

31 Sp. zn. 22 Cdo 1810/2009

formě právní přípustnosti znaleckého důkazu, relevance znaleckého posudku, věrohodnosti znaleckého posudku.

Jak ovšem může soudce – jednooborový specialista v (obvykle úzké) oblasti práva – porozumět jiným vědeckým oborům natolik, aby dokázal zhodnotit odbornou práci specialistů, kteří se svým oborům věnují dlouhá léta, je tajemstvím, které prof. JUDr. J. Musil již nesdělil. Asi to má co dělat s arogancí soudce, zvyklého bez osobní odpovědnosti rádoby znale komentovat úplně vše. Někdy je však lepší mlčet a pokorně vyslechnout ty znalejší – myšlenka, kterou by si orlové práva měli připomenout pokaždé, když chtějí světu sdělit něco úžasného k práci soudního znalce. Nelze se pak divit reálnému pohledu na justici, která má jen mizivý respekt – o nějaké účté už se nedá vůbec mluvit.

Diskutabilní je hodnocení odborné znalecké činnosti ze strany právníka-laika v často opakovaných argumentech na použití odborných poznatků a metod spadajících do jiné specializace, než ve které je znalec kvalifikován jmenováním. V dnešním multidisciplinárním světě je tento argument ryzím anachronismem, neboť vysoká specializace jednotlivých vědních oborů si vyžaduje mezioborové propojení k pochopení širších souvislostí, zejména mají-li tyto být vysvětleny laikům v oboru. Řada znaleckých oborů má znalce ustanovené jak v obecném směru či odvětvích, tak ale i ve specializacích. To je dané potřebou specializovaných znalostí a odborných zkušeností, které obecně kvalifikovaný znalec nemusí mít. Proto je třeba dobře volit znalce i podle specializace, např. referencemi dle výzkumné či publikační aktivity. Oproti tomu „pověst“ v oboru či médiích se až příliš často ukazuje jako špatný referenční titul, zvláště v malém českém prostředí, kde mohou být uplatňovány nejrůznější zájmy při úmyslné diskreditaci expertů nekonvenujících zaběhlému modelu či zvyklostem společností.

Ovšem i odborník musí, zejména v oblasti přírodních či společenských věd, až příliš často propojit více vědních oborů či alespoň poznatků z nich, aby mohl vhodnou metodikou dospět

k odpovědi na požadovanou otázku. Jinak totiž může snadno dojít k formulaci nesprávných závěrů, pokud by znalec musel být příliš rigidní v aplikaci jen povolených vědomostí. K tomu se váže i odpověď, obvykle formulovaná příliš široka, která pak zavdává důvodu k námitce na řešení jiné otázky než tázané.

Důkazní význam znaleckého posudku je založen na zvážení, zda-li vůbec provedená expertíza může či bude nějak přispívat k objasnění skutkového stavu v dané věci. Dá se posuzovat jak z odborného pohledu (tj. jestli je vůbec v moci vědy vyvodit nějaké nové poznatky o předmětu dokazování), tak i z pohledu právní relevance, kdy je třeba posoudit vztah mezi subjektem dokazování a znaleckého zkoumání. Důkazní význam by měl být posuzován zadavatelem již před zadáním znaleckého zkoumání, aby se předešlo průtahům v řízení a nehospodárnému nakládání s prostředky vynaloženými na znalecké zkoumání. Stejně tak je třeba důkladné úvahy nad relevancí znaleckého posudku při formulování účelu znaleckého posudku a otázek ke znaleckému zkoumání.

Důkazní relevanci posudku mohou výrazně ovlivnit i zdroje, z kterých znalec vychází. Byť znalec zpracuje posudek kvalitně, může vycházet z nepravdivých či nerelevantních zdrojů. Nemusí v tom být ze strany znalce úmysl či neschopnost, ale může to být i důsledek umělé manipulace ze strany zadavatele. Znalec tak zpracuje logicky správný, avšak věcně chybný posudek. Horší variantou je opominutí některých zdrojů znalcem – nejhůř pak úmyslné opominutí. Ovšem často je důvodem opominutím některých zdrojů čerpání informací jen od jedné strany sporu, kdy druhá strana nemá možnost prezentovat své stanovisko a předložit informační zdroje vysvětlující její postoj. To by mohlo častokrát vést k podstatné změně znaleckého posudku.

Věrohodnost znaleckého posudku je z hodnocených kritérií nejvíce diskutabilním prvkem. Základním axiomem je tvrzení, že znalecký posudek je pravdivý, pokud je v souladu s *vnímaným stavem* – nikoliv realitou.

Posuzovatel však naráží na požadavek hospodárnosti a redukci průtahů, neboť validita jakéhokoliv zkoumání se ve vědeckém světě zjišťuje opakováním procesu zkoumání pro získání shodných výsledků. To však v podmínkách právních procesů není vždy možné, byť je cílem dokazování zajistit objektivní pravdu jako skutkový stav věci bez důvodných pochybností v rozsahu nezbytném pro kvalifikované rozhodnutí. Vyšetřující orgány se nemohou, a ani nesmí, přesvědčit sami o pravdivosti poskytnutého znaleckého zkoumání srovnáním s paralelní expertizou, aby mohly být výsledky porovnány. Tím by totiž byla ohrožena jejich objektivita – a navíc nejsou k tomu ani odborně způsobilé. Možnosti justičních orgánů jsou v tomto ohledu mnohem širší.

Znalec je odborníkem ve svém oboru, obvykle velmi specializovaném, který se mu věnuje dlouhá léta a do hloubky. Expertní komunita, v které se znalec pohybuje, tak determinuje i způsob myšlení a komunikace. Proto je nezbytnou součástí posudkové části znaleckého posudku i interpretace výsledků, která propojí ryze vědecké výsledky znaleckého zkoumání se širším obrazem skutkových dějů a zejména přetlumočí tyto vědecké výsledky do jazykové a slohové struktury, pochopitelné laikům. Typickým příkladem je interpretace výsledků laboratorní analýzy (tj. striktně číselných hodnot) do větných celků popisujících dějovou linii na základě těchto výsledků zjistitelnou. A zde se právě uplatňuje druhá část znalecké expertízy, kdy kromě vědecké odbornosti musí být znalec i zdatným lingvistou, aby laikům dokázal stručně a jasně vysvětlit skutek i své myšlenky. To je tedy cílem interpretační části posudku a následně i podávaného vysvětlení.

Znalec by v takovém okamžiku měl být i schopným a trpělivým učitelem. Musí být schopen vysvětlit svou odbornost, často studovanou celé dekády, jednooborovým právníkům, kteří v lepším případě rozumí právu. A ničemu jinému ani rozumět nechtějí, neboť odborný názor znalce jim často narušuje jejich představu o světě. Proto by znalec měl být

připraven velmi jednoduše – jak pro děti ze základní školy, neboť přesně s takovou mentalitou a odborností se na druhé straně nejčastěji setkává – vysvětlit i složité či nepopulární postupy a závěry. A podobně jako na základní škole nebýt frustrován, že jeho i několikaměsíční snaha může přijít nazmar nepochopením ze strany orlů práva, kteří spíš obvykle připomínají racky. Také je kolem jen spousta křiku a po nich bílé skvrny...

Jsou-li zjištěny důvodné pochybnosti o věcné správnosti znaleckého posudku, nelze jej nahradit vlastním názorem správného úřadu či soudu. Naopak musí být uloženo znalci, aby podal vysvětlení, posudek doplnil nebo jinak odstranil jeho nedostatky, popřípadě aby vypracoval nový znalecký posudek, nebo musí soud či správní úřad ustanovit jiného znalce, aby věc posoudil a případně se vyjádřil i ke správnosti již dříve podaného posudku. Je tedy absolutně nepřipustné přezkoumat znalecký posudek a po nalezení domnělé věcné vady posudku prohlásit, že znalecký posudek není věrohodný a nelze jej v řízení, ať soudním či správním, použít. Z toho důvodu musí být znalecký posudek formulován jako záznam o postupu znaleckého zkoumání, který názorně demonstruje logickou návaznost jednotlivých kroků či úkonů znaleckého zkoumání. Existují-li nějaká nepopsaná (či nepopsatelná) místa znaleckého zkoumání v celém logickém řetězci, musí na ně znalec v zájmu vlastní ochrany transparentně upozornit.

Samotná lingvistická dovednost při vyjadřování znaleckých postupů a závěrů je mnohdy důležitější než expertiza samotná. Soudní znalec své poznatky srozumitelně prezentuje laikům, nikoliv kolegům na vědeckém poli. Vhodná je i dobrá pedagogická průprava znalce, neboť musí citlivě pracovat i s různou úrovní laiků a patřičně si tyto laiky edukovat, aby byli schopni v průběhu procesu dokazování pochopit obsah posudku a plnohodnotně se zapojit do procesu dokazování a hodnocení důkazů. Tím hraje soudní znalec klíčovou roli pro dodržení pravidel spravedlivého procesu.

Nelze samozřejmě po soudci, volně se pohybujícím po povrchu řady vysoce specifických problematik, chtít, aby tyto obory hluboce ovládal. Stejně tak to nelze chtít po dalších profesionálních účastnících procesu – ať již advokátech, státních zástupcích či policistech. Avšak alespoň bazální orientace v často využívaných vědních disciplínách (např. genetika, toxikologie, ekonomika, psychologie, kriminalistika, lékařství ajn.) je výhodou, neboť jim umožňuje nejen porozumět znalci, ale i si udělat alespoň základní obraz vlastního náhledu na celou věc, kterou jim pak znalecká expertiza vhodně dokreslí. Řada z uvedených profesí získává potřebné základy těchto oborů již v průběhu pregraduálního vzdělávání, ovšem kontinuální profesní vzdělávání (samostudium či organizované kurzy) je k udržení odborné kondice klíčové. Velkou roli též hraje zkušenost na straně znalce i posuzovatelů, která může ukázat důvěryhodnost obou stran. V řadě oborů znaleckých expertíz je vhodná i standardizace metod znaleckého zkoumání, ať již na základě mezinárodně validovaných metod či prostřednictvím akreditovaných nebo autorizovaných postupů.

Jazyková struktura znalecké expertízy se projevuje nejen v posudku samém, ale i v projevu znalce při ústním podání vysvětlení či posudku rovnou do protokolu. Expert, obvykle se pohybující v sociální bublině jiných specialistů, je zvyklý na řeč plnou odborných termínů. Řada znalců však není schopná přepnout do módu „vysvětlení laikům“ – nebo to prostě neumí. Ostražitosti je třeba v okamžiku, kdy jako produkt znaleckého zkoumání je předložen text obsahově nesrozumitelný pro kvantum cizojazyčných termínů (např. latinsky či anglicky), nevysvětlených zkratk, tajuplných symbolů či záhadných jednotek. Zde se oblohou vracíme k již řečenému – spravedlivý proces může být zaručen jen tehdy, když jsou účastnické strany včetně soudce schopni porozumět a pochopit obsah znaleckého posudku, zúčastnit se procesu dokazování a učinit na základě získaných informací odpovídající závěry.

Nezbytností je dobrá struktura posudku jako takového, nyní již závazně kodifikovaná v legislativě, a zejména dobře didakticky zvládnutá technika demonstrace vývoje znaleckého zkoumání prostřednictvím grafů, tabulek, vývojových postupů a dobře vysvětlovaných výpočtů. Kde je to možné, je výhodou i dobře zpracovaná obrazová dokumentace s konkrétními fotografiemi (např. zvětšenými výřezy) v samotném textu a základní fotodokumentací v příloze.

Nemá-li hodnotitel, zadavatel či jiný uživatel znaleckého posudku potřebné, byť jen elementární, znalosti pro hodnocení odborné expertízy, není třeba zoufat. Stále je ještě možnost si je doplnit ad hoc dle potřeby samostudiem. To je nezbytný základ pro další konzultaci s odborníky, kteří sice nemusí být soudními znalci a jejich informace či zjištění tedy nemají procesní váhu, avšak poskytnou-li informace abstraktního rázu, je jejich pomoc jako odborných poradců neocenitelná. V zahraničí je takto organizovaný institut odborných poradců pro policejní složky, kde speciálně vyškolení policisté jako taktičtí poradci slouží velitelským strukturám k poskytování odborných rad. Podstatou jejich činnosti je znalost palety odborníků na tu kterou problematiku a zejména schopnost odborné názory zestručnit a přeložit do jazyka pochopitelného orgánům činným v trestním řízení.

5. Kritické myšlení jako nezbytná součást řízení jakosti v justici

Kritické myšlení je analýza faktů za účelem vytvoření úsudku.³² Počátky kritického myšlení jako komplexní teorie lze vystopovat až do starověkého Řecka u Sokrata, jehož pozorování, že „na autoritu nelze spoléhat“, zaznamenal jeho žák Platón. Sokrates prohlásil, že je důležité „hledat důkazy, podrobně zkoumat

³² GLASER, E. A., 1941. An Experiment in the Development of Critical Thinking. Teacher's College, Columbia University, USA

úvahy a předpoklady, analyzovat základní pojmy a sledovat důsledky nejen toho, co je řečeno, ale také toho, co se dělá“. Jeho metoda dotazování je nyní známá jako „sokratovské dotazování“ a je nejznámější strategií pro výuku kritického myšlení.

Kritické myšlení se liší podle motivace, která je jeho základem. Je-li založen na sobeckých pohnutkách, často vede k obratné manipulaci s myšlenkami ve prospěch vlastních zájmů nebo zájmů své skupiny. Jako takový je typicky intelektuálně chybný, jakkoli může být pragmaticky úspěšný. Pokud je založen na spravedlnosti a intelektuální integritě, je obvykle vyššího intelektuálního řádu, ačkoli je vystaven obvinění z „idealismu“ těmi, kteří jsou zvyklí na sobecké používání kritického myšlení.

Kritické myšlení jakéhokoli druhu není nikdy univerzální u žádného jednotlivce; každý je vystaven epizodám nedisciplinovaného nebo iracionálního myšlení. Jeho kvalita je proto typicky otázkou stupně a závisí mimo jiné na kvalitě a hloubce zkušenosti v dané myšlenkové doméně nebo s ohledem na konkrétní třídu otázek. Nikdo není kritickým myslitelem skrz naskrz, ale pouze do takové míry, se subjektivními vhledy a slepými místy, podléhající vlastním sklonům k sebeklamu. Z tohoto důvodu je rozvoj dovedností a dispozic kritického myšlení celoživotním úsilím jednotlivce.

Každý si myslí, že je přirozené myslet kriticky. Ale velká část našeho myšlení, ponechána svému vlastnímu způsobu zpracování informací, zkreslená, částečná, neinformovaná nebo přímo zaujatá. Nicméně kvalita našeho života a toho, co vytváříme, závisí na kvalitě našich nápadů. Nekvalitní myšlení je drahé, a to jak z hlediska finančních zdrojů, tak z hlediska kvality života. Dokonalost v myšlení je však třeba systematicky pěstovat. Kritické myšlení je způsob myšlení – o jakémkoli předmětu, obsahu nebo problému, ve kterém myslitel zlepšuje kvalitu svého myšlení obratným přijímáním nových myšlenkových struktur

a aplikuje dané – nebo rozvíjí nové – intelektuální standardy.³³

Kritické myšlení tedy lze definovat, jakkoli je definice nekonzistentní, jako sebeřízené, sebedisciplinované, sebekontrolované a sebekorektivní tenké myšlení. král. Předpokládá souhlas s přísnými standardy excelence a pečlivou kontrolu jejich používání. Znamená schopnost efektivně komunikovat a řešit problémy a závazek překonat náš přirozený egocentrismus a sociocentrismus.³⁴

Výše uvedená akademická formulace je tedy aktem analýzy faktů, aby bylo možné důkladně porozumět problému nebo tématu. Proces kritického myšlení obvykle zahrnuje kroky, jako je shromažďování informací a dat, kladení promyšlených otázek a analýza možných řešení. Příkladem může být potřeba řešení konfliktu mezi dvěma zaměstnanci, kdy aplikace kritického myšlení umožní pochopit podstatu konfliktu a následně formulovat vhodná či nezbytná opatření k řešení situace. Být objektivní je nezbytnou součástí kritického myšlení – analyzovat problém, aniž by řešitel umožnil osobním předsudkům, emocím nebo předpokladům ovlivnit to, jak uvažuje. Silný kritický myslitel analyzuje problém pouze na základě kontextu a faktů shromážděných po důkladném a nestranném výzkumu. Klíčové složky bezpečnostně kritického myšlení, definované dlouholetým metodologem CIA Jackem Davisem jako „přízpůsobení vědeckých výzkumných procesů prostředí a jeho zvláštním okolnostem“,³⁵ je posuzováno podle výsledků zahrnujících myšlení, a intuice, logika a kreativita. Mezi klíčové komponenty patří:³⁶

33 LEHMERT, K., 2022. *Security and safety in management processes*. Textbook Manuscript, Newton University. 2022

34 PAUL, R., ELDER, L., 2006. *The Thinker's Guide to the Art of Socratic Questioning*. Foundation for Critical Thinking, 2006. ISBN 9780944583319

35 PHERSON, K. H., PHERSON, R. H., 2016. *Critical Thinking for Strategic Intelligence*. Sage, 2016. Dostupné [online] z https://in.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/72242_book_item_72242.pdf

36 PHERSON, K. H. et al., 2018. *Geospatial Thinking Is*

- kladení správných otázek
- identifikace předpokladů řešitele
- řešení zdrojů informací, které nejsou snadno dostupné
- hodnocení informací a dat z hlediska přesnosti, relevance a úplnosti
- analýza dat a tvorba hypotéz
- vyhodnocování hypotéz, zejména hledání protichůdných možností
- vyvozování závěrů
- prezentace závěrů a zjištění

Techniky strukturovaného analytického myšlení činí kritické myšlení explicitním. Externalizují vnitřní myšlenkové procesy tak, aby byly dostatečně jasné a transparentní, aby je bylo možné sdílet, zlepšovat a kritizovat. Mnoho lidí věří, že nemají čas učit se, cvičit nebo používat specifické techniky myšlení, zvláště když čelí naléhavému rozhodnutí nebo krizi, ale právě tehdy potřebují dovednosti k překonání kognitivních předsudků, které je mohou svést na scestí. Vysoké skóre stresu vede k vysoké pravděpodobnosti chyby, proto je nutné snížit stresovou zátěž, důkladně analyzovat všechny možnosti a proaktivně řešit možné rizikové body. Kritická analýza potenciálních bezpečnostních rizik je založena na klíčových kompetencích, které při správné aplikaci umožňují proaktivní předvídání potenciálních rizik a zabraňují hromadění chyb.³⁷

Náročné klíčové předpoklady přináší systematické úsilí vytvořit explicitní seznam a zpochybnit základní předpoklady nebo mentální model, který je základem interpretace důkazů nebo úvah. Zavedení pracovní hypotézy následným posouzením její solidnosti (tj. důvodu alokace zdrojů) vyžaduje notifikaci (posouzení pravdivosti předpokladu) nebo relevanci (identifikace klíčových nejistot). Seznam

musí být neustále aktualizován v závislosti na získávání dalších informací nebo měnících se okolnostech. Identifikace klíčových nejistot je základem pro definování požadovaného rozsahu informací nebo upřesnění tematických oblastí.³⁸

Proces alternativních řešení umožňuje mozku analyzovat i neúplné informace a dedukci extrapolovat možná vysvětlení. Na základě zlomkových informací a ignorování chybějících dat či potenciálních alternativ však může alternující řešení vést myšlenkový proces na špatnou cestu, ze které nám přirozené předsudky brání logicky vykročit. Nalezená nekonzistentní data mozek přirozeně snaží vměstnat do příběhu nebo hlavní hypotézy, ale pokud je k dispozici více než jedna hypotéza, lze data porovnat s každou možností a zjistit, která data jsou nepotvrzená a jak je důležité zpochybňování obecné moudrosti. To může ušetřit spoustu času při třídění složitých možností a více kusů dat; pokud se objeví údaj, který je přesvědčivý v rozporu s některou z hypotéz – například solidní alibi – lze takovou hypotézu rychle opustit a pozornost zaměřit na pravděpodobnější.³⁹

Závěr

Soudy jsou prostorem k nalézání práva a spravedlnosti – v ideálním, literárním prostředí. Právní teorie zjednodušeně učí, že v moderním právu existují prostředky nalezení spravedlnosti jak řádné, tak i mimořádné. Jak jsme si na výše uvedených příkladech ukázali, realita prokazuje spíše historický absolutistický přístup justičního personálu. Státní zástupce udělá cokoliv pro to, aby prosadil svůj názor podpořený úřední pravomocí, soudce tématu až příliš často nerozumí a soudí podle svého dojmu, ke

Critical Thinking. *Trajectory*, 2018. Dostupné [online] z <https://trajectorymagazine.com/geospatial-thinking-critical-thinking/>

37 PHERSON, K. H., PHERSON, R. H., 2016. *Critical Thinking for Strategic Intelligence*. Sage, 2016. Dostupné [online] z https://in.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/72242_book_item_72242.pdf

38 LEHMERT, K., 2022. *Security and safety in management processes*. Textbook Manuscript, Newton University. 2022

39 LEHMERT, K., 2022. *Security and safety in management processes*. Textbook Manuscript, Newton University. 2022

kterému teprve později hledá podporu ignorováním či vytvářením potřebných důkazů a tvrzení, často odporujících vědě, logice i přírodním zákonům.

Vnímání spravedlnosti je hlubokou emocí, kolem které bývá postaven hodnotový žebříček osobnosti. Narušením nastavených hodnot vnímané spravedlnosti dochází k různě závažným destrukcím vnitřního hodnotového žebříčku osobnosti, což se výrazně demonstruje disociativním chováním, agresí apod. Výrazná disproporce postavení stran justičního jednání přináší až osobnostně destruktivní emocionální dynamiku. Pro lidskou mysl není přirozené aktivně přemýšlet nad odlišnostmi a akceptovat je. Neznámé vyvolává přirozený strach – takové podněty buď mozek ignoruje, eliminuje nebo pojmenuje způsobem, který odůvodní odmítnutí. Taková stigmatizace či dehonestace umožní aktivně se nezbyvat nepochopitelným. Díky takovému zjednodušujícímu vnímání světa vymykajícímu se pokřivenému chápání justičního personálu, lze najít jako řešení bez námahy a nutnosti přemýšlet často zmanipulované výsledky vyšetření. Takové zjednodušení nekomplikuje soudům život

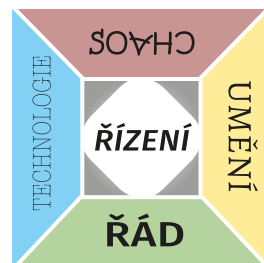
potřebou přemýšlet, a navíc o nálezů úřadu se přeci nepochybuje:⁴⁰

- špatné vstupní informace přináší špatná rozhodnutí – ovšem v soudní síni plně špatně informovaných bude jediný informovaný odborník vypadat vždy nepatřičně, často až jako duševně chorý;
- náhle iracionální jednání jinak rozumného člověka signalizuje výrazný podprahový tlak;
- nepochopitelné jednání může být řízeno neznámými zájmy.

Proto se jeví utopická touha o zavedení systému řízení jakosti, vlastního každému drobnému podniku výroby či služeb, i do systému státní správy. Zejména justice, má-li se stát zase důvěryhodnou, by kromě předvídatelných rozhodnutí měla disponovat i předvídatelnými procesy s jasnou nutností reprodukovatelnosti procesů vedoucích k rozhodnutím.

⁴⁰ MALHOTRA, D., BAZERMAN, M. H., 2007. Negotiation Genius. Bantam Books

ROMAN LINDAUER,
interní auditor a vysokoškolský pedagog



Řízení shody, řízení rizik a interní kontroly

1. Řízení shody neboli compliance

Compliance je v první řadě o nalézání souladu teorií a praxí. Princip compliance je založen na detailním porovnávání jakési vnější systémové normy s dostatkem vnitřních parametrů s reálnou situací.

Toto slovo vyvolává u odborníků obavy a u podnikatelů strach. Compliance je synonymem ověřování, kontroly a zkoumání. Při pohledu do slovníku zjistíme, že jeho význam je dodržování předpisů, soulad s předpisy či jejich dodržování.

Compliance je způsob jak na nenásilně a postupně zlepšovat to, co je v jakémsi každodenním pohybu. Tento pohyb je dán rozmanitými požadavky uživatelů systému, regulátora systému a dále i pružností systému samotného. Tento systém je složen z mnoha vstupních veličin, vnitřního nastavení systému podle nějaké metodologie generující mnoho variant použití. Právě varianty použití systému jsou závislé na požadavcích každého uživatele takového systému.

Příkladem může být velkoobchod s potravinami do kterého přichází zákazníci. Každý zákazník má preference, jiné chutě a jiné finanční možnosti. Velkoobchod musí zajistit plynulé dodávky nabízených potravin a zboží, aby se předešlo jejich nedostatku, a tudíž i negativní zkušenosti na straně zákazníků plynoucí z nesplnění jejich potřeb. Velkoobchod má také

za povinnost zajistit, aby nabízené zboží bylo vhodně a lákavě umístěno a vzbuzovalo u nakupujících chuť a zájem si jej opatřit. Jinými slovy systém je navržen také připraven tak, aby uspokojil tisíce požadavků svých zákazníků. Jeho pružnost závisí na efektivitě doplňování zboží do prodejny odhadu sezónnosti a schopnost pěstitelů dodat své produkty včas. Do takto připraveného prostředí přichází zákazník neboli uživatel. Není limitován omezením pohybu uvnitř systému. Naopak se snaží najít takové produkty, které uspokojí jeho momentální či aktuální potřeby. Podle mého názoru se lze domnívat, že technické možnosti týkající se kapacity domácích skladových prostor, úložné kapacity nákupního vozíku a objem disponibilní finančních prostředků limituje chování zákazníka. Tento symbiotický systém je založen na prosté nabídce poptávce musí respektovat jistá civilizační pravidla hry. Zákazníci nemají konzumovat nezaplacené zboží a velkoobchod musí zajít kvalitu a požitelnost, čerstvost a hygienickou čistotu svého zboží a celé prodejny.

Prvky compliance pro takto popsaný příklad lze nalézt v oblasti zabezpečení technických úhrad zboží u pokladny, izolací a eliminací vadného či kriminálního chování zákazníků, které zabezpečuje kamerový systém. Tento systém sleduje a vyhodnocuje jejich pohyb po prodejně.

Použití metodologie compliance lze v takto popsaném příkladě velkoobchodu

s potravinami nalézt v uplatňování hygienických normách zaručující trvanlivost potravin, jejich složení či vystopovatelný původ. Z hlediska systému se jedná o opakované či náhodné návštěvy individuálních zákazníků v prostředí, které zajistí uspokojení jejich kulinařských potřeb.

Velkoobchod je garantem dostatečně velké cenově přijatelné nabídky a zákazník ochoten uskutečnit směnu nabízeného zboží formou finanční transakce tím, že zaplatí za zakoupené zboží podle vlastního výběru a preference.

Jinými slovy v prostředí velkoobchodu s potravinami nalézáme soulad, který je dán normami vztahující se k technickým parametřům prodejny, hygienickými a kvalitativními normami, které se týkají nabízených položek a velmi důkladné propracovanými logistickými vazbami zaručující plynulou dodávku objednaných komodit logistické rozhraní dodávku či komodit do prodejny.

Toto byl popis ideálním systému a jeho chodu. V případě jakékoliv narušení této rovnováhy takového systému nastupují korektivní opatření. V případě velkoobchodu s potravinami se jedná například o uklízečky, které rychle uklidí rozšlapané rajče nebo rozbitou láhev.

V obchodní praxi situace analogická. Podnik má své výrobní kapacity, které používá pro splnění svých podnikatelských cílů. Rovněž disponuje finančními zdroji, surovinami a lidskou pracovní silou. Toto jsou tři základní prvky, které jsou poplatné desítkám norem, zákonů či pravidel. Tento komplikovaný systém je udržován v chodu vhodným a vhodným plánováním způsobem zajišťuje, že výroba netrpí výkyvy objemu a či různé kvality či spolehlivost dodavatelů a odběratelů.

Compliance je v tomto případě definována jako schopnost podniku plnit své strategické cíle při neustálém dodržování všech zásadních podnikových profesních a zákonných norem a nařízení.

Compliance je způsob neustálého ověřování souladu mezi požadovaným a dosahovaným.

Vypadá možná komplikovaně, ale neměl by takový být.

Compliance neboli řízení shod mezi regulativními požadavky a reálnou praxí je náš pomocník na cestě k úspěchu.

2. Rizika

Řízení rizik je poměrně mladou manažerskou disciplínou, která postupem času nabývá na vážnosti a významu. Během posledních let byly vytvořeny různé metody pro výpočet a kategorizaci nejrůznějších rizik. Lze říci že rizika obsaženo v každé lidské činnosti. Proto mi dovoluji parafrázovat Jana Wericha větou, že boj s riziky nemůžeme nikdy vyhrát, ale nesmím v něm nikdy přestat.

Pro vysvětlení dodávám že obecná všeobecné chápání rizik se velmi liší od chápání v globálních korporacích. Podle mého názoru budoucnost přinese ještě větší míru regulací zaměřených na snižování negativního potenciálu různých rizik spojených s komerční činností obchodních subjektů.

Pro řízení rizik je třeba mít k dispozici rozumný systém na jejich řízení. Tento systém mívá obvykle několik základních atributů. Základním krokem je uvědomění si existenci rizik v interních obchodních a administrativních procesech. Tato znalost dále umožní vytvořit popis rizika a určit jeho pravděpodobnost a případný dopad.

Dále je třeba sestavit rizikovou mapu na základě znalostí praxe v dané firmě založenou na racionálním posouzení jednotlivých rizik podle jejich významnosti. Tato mapa zobrazuje škálu rizik od nevýznamná, přes střední až po kritická rizika. Zde leží odpovědnost na straně managementu, protože on musí rozhodnout jakým objemem nejvýznamnějších rizik se má zabývat specializovaný útvar řízení rizik.

Následuje odborná práce zaměřená na způsob eliminace nejpodstatnějších rizik. Zde můžeme hovořit například o transferu rizik, či snížení jejich dopadu pomocí interních kontrol nebo jejich eliminací pomocí sofistikovaných

procesů v rámci moderních informačních systémů, které mají zabudované kontrolní mechanismy za základě jednotlivých uživatelských rolí a jejich oprávnění k určitým úkonům.

Posledním dílem této skládačky k vytvoření plánu implementace možných opatření pro snížení rizik. Jedná se o monitorování finančních, administrativních, procesních a výrobních rizik.

Tak to byla teorie a nyní se pokusím demonstrovat, jak tento postup probíhá v praxi. Představme si zavedenou společnost, která má své prostory a v ní své zaměstnance. Tito zaměstnanci, kteří vykonávají pečlivě svou činnost a lze očekávat, že v průběhu času budou mít také své materiální potřeby. To si můžeme představit jako požadavky na vylepšení kancelářského vybavení, nové mobily či nové notebooky. V prostředí, ve kterém nebudeme sledovat finanční rizika spojená s nákupními operacemi těchto komodit, a tudíž je neřízenými nákupy se taková firma může brzy potýkat s velkými problémy spojenými s nedostatek operativního cash-flow. To bude jen důsledek neřízené a nekontrolované směny finančních prostředků za spotřební komodity.

Řešením může být následující. V první řadě si myslím, že každý zaměstnanec by měl mít možnost vytvořit nákupní požadavek. Tento nákupní požadavek musí být prověřen nějakým posuzovatelem, který jej prověří co do oprávněnosti, ekonomičnosti, načasování. Jestliže je toto hotovo, tak tento schválený požadavek automaticky přejde do nákupního oddělení. Po formální kontrole takový požadavek pracovníci nákupního oddělení přidělí smluvnímu dodavateli, který jej splní.

Jinými slovy lze říci, že všechny vytvořené nákupní požadavky budou procházet jakýmsi filtry, které eliminují nerealistické či zbytečné požadavky ještě před jejich reálným zpracováním. To bude vyžadovat vytvoření workflow v jehož rámci se vzniklé požadavky budou automaticky přiřazovat schvalovatelům, kteří budou mít právo je zamítnout či schválit. Další možností je vytvoření systému sdílených

dokumentů a žádostí. Forma není důležitá. Co je důležité je řízení rizika spojeného s eruptivními a neřízeným výdajem finančních prostředků.

Je zkrátka třeba zajistit takový výsledek, který zaručí, že komerční subjekt má naprosto jasnou přesnou představu o tom, jaké jsou její budoucí závazky. Podobně jako je krev nezbytnou podmínkou života každého vyspělého organismu, tak i dostatek disponibilních finančních prostředků je předpokladem spokojeného života jakékoliv podnikající entity.

Dalším příkladem může být oblast kontroly uživatelských oprávnění. Není větší podnikatelské noční můry než to, že se důvěrná data dostanou do rukou nepovolaných osob. Z tohoto důvodu mají firmy vytvořené provázané systémy kontroly stavu oprávněných zaměstnanců a jejich přístupů do firemní počítačové sítě včetně emailových serverů a sdílených disků. Riziko, že zaměstnanec po ukončení svého pracovního poměru začne záměrně škodit svému bývalému zaměstnavateli je eliminováno nástrojem správy přístupů na základě technologie Active Directory.

Řízení rizik má v dnešním podnikatelském prostředí mnoho a mnoho podob, forem a způsobu exekutivního provádění. Zde snad více než jinde platí Goethovo rčení o šedivé teorii a zeleném stromu života.

V praxi je k vidění mnoho systémů, které rizika kvantifikují, měří či definují. Je třeba si ale uvědomit, že žádný zákon nebo nařízení není univerzální a nelze ho slepě implementovat do každodenní praxe jakéhokoliv komerčního subjektu. Je třeba se věnovat samostatnému zkoumání toho, jaká rizika se v prostředí dané firmy vyskytují, je třeba vědět kolik je doopravdy reálných a, která rizika lze vyloučit jako nerelevantní.

V této souvislosti mám rád použití Paretova pravidla či tvaru Gaussovy křivky. Budeme-li se zamýšlet nad všemi riziky, která mohou mít devastující dopad na naše podnikání, tak jistě přijdeme k poznání, že některá z nich jsou pravděpodobnější než jiná. A právě těm

pravděpodobným se je třeba věnovat a ty nepravděpodobná je třeba odsunout na vedlejší kolej. Aplikací tohoto přístupu a vynesením křivky získáme představu jaká budou eliminovaná rizika na obou koncích spektra, kterými se nemusíme zabývat.

Pokusím se demonstrovat toto rčení na následujícím příkladu. V současné chvíli okolo zeměkoule obíhají umělé družice. Existuje hypotetické riziko, že některá družice nekontrolovatelně opustí svou oběžnou dráhu a při ideálních podmínkách mohou některé její části proletět atmosférou a dopadnout na povrch země a případně poškodit nějaký objekt. To znamená, že není třeba řešit riziko pádu takového subjektu, protože pravděpodobnost je minimální i když dopad může být opravdu devastující.

Mnoho let svého pracovního života jsem se zabýval řízením rizik. Myslím si, že základní přístup by měl být opatrný a realistický. Není třeba se rizik přehnaně stranit či se jich příliš obávat. Podle mého názoru je třeba znát a vědět případná rizika v našem podnikatelském okolí a zabývat se tím, co potřebujeme, a ne tím co lze. Jako ilustraci mohu uvést, že je vždy lepší omezovat nekvalitní dodávky a tím snižovat riziko ztráty trhu než se zabývat ekologickými katastrofami s nepravděpodobným dopadem na naše podnikání.

Na závěr mi dovoluť poznamenat, že řízení rizik se sice může zdát jakousi nepříjemnou a velice formální aktivitou. Opak je pravdou. V časech, kdy jsou komerční subjekty svazovány desítkami regulačních pravidel, které kontrolují a monitorují oblasti od vykazování finančních výsledků, přes zásady ESG nebo pravidla nakládání s osobními údaji zaměstnanců je řízení rizik enklávou svobody a kreativity.

3. Interní kontroly

Spolu s řízením rizik nabývá nejen na popularitě ale i na významu oblast interních kontrol. Interní kontroly jsou v prvé řadě nástrojem, kterým můžeme snižovat rizika v rámci

administrativních činností. Představme si interní kontroly jako umělé překážky vložené do plynulých toků nejrůznějších procesů do míst, které mají nějaký rizikový potenciál.

Úkolem interních kontrol je přinutit pracovníky, aby po dokončení nějakého pracovního úkonu učinili záznam o jeho kontrolní validaci či ověření. Pracovníky tím v podstatě nenásilnou formou přinutíme k jakési sebekontrolě a tím i ke zlepšení kvality jejich práce.

Pro představu se může jednat o ověření seznamu oprávněných osob, které mohou nakupovat zdroje pro nejrůznější projekty. Nebo se může jednat o změnu stavu podepsané smlouvy v databázi uzavřených smluv a tím i povinnost jej začít plnit. Či se může dojednat o evidenci manuálně otevřených účetních období do kterých se zapisují dohadné položky na konci kalendářního roku.

Historicky vzato se interní kontroly vyskytovaly v nejdříve v bankovníctví. Právě banky vytvořily všeobecně známou zásadu čtyř očí. Jinými slovy, aby se eliminovalo riziko opomenutí nějakého zápisu, chybné transakce či záznamu je od středověku bankovním pravidlem, že jeden člověk učiní záznam a druhý člověk tento záznam zkontroluje a v případě, že je v pořádku, jej potvrdí a tím se tento záznam stane oficiální položkou bankovních účetních knih.

Tento jednoduchý úkon, který zaručuje formální správnost zápisu bankovní transakce lze charakterizovat jako příklad interní kontroly, který obsahuje prvky pravidelnosti, spolupráce a nezávislého posouzení zkoumaného stavu dvěma osobami v různém časovém okamžiku.

Od dob prvních interních kontrol se tento obor vyvinul ve vysoce odbornou oblast, kde platí jisté zásady a uznávají se jistá formální pravidla. Dnes hovoříme o popisech interních kontrol, která mají být jednoduché a komplexní, přesné i ohledně frekvence provádění interních kontrol v závislosti na daném procesu a stupni možného delegování odpovědnosti kontrolního vlastníka na jinou osobu.

Interní kontroly mají posílit stabilitu organizace a její výkonnost a současně omezit

rizika spojená s nekontrolovanými finančními a provozními operacemi. Jejich účinnost je dána jejich formulováním a implementací. Při veškerém respektu je třeba si přiznat, že jejich účinnost je omezena kvalitou jejich designu a úrovní implementace.

Vždy říkám, že popis dobré interní kontrola je něco mezi žurnalistikou a právem. Popis interní kontroly musí být jednoznačný, přesný, informativní, aby neponechávat žádný prostor pro případné nepochopení. V technickém smyslu slova interní kontroly dělíme na manuální, automatické a poloautomatické.

Očekávám, že s postupujícím zlepšováním nejrůznějších informačních systémů bude oblast interních kontrol řešena pomocí umělé inteligence.

Právě umělá inteligence neboli AI může být vhodným nástrojem pro analýzu příslušných rizik, jejichž eliminace je smyslem interní kontroly. Dnes existují obecně platné formy popisu, ale domnívám se, že AI navrhne a bude optimalizovat ideální použití v nejrůznějších organizacích bez ohledu na kritické objemy finančních prostředků, které slouží jako první indikátory možného rizika. Mám tím na mysli ústup od tradičních konceptů jako tzv. MCOT, kde se pomocí interních kontrol ošetřuje finanční riziko spojené s objemy finančních prostředků spojených se specifickými účty v rámci účetní osnovy.

Nutnost zavedení interních kontrol v některých částech světa vyžaduje závazná legislativa. Tento způsob vymahatelnosti se časem přežije a možná brzy bude vše, co budeme vytvářet ve svých povoláních pod neustálým dohledem masivně se rozšiřujících interních kontrol na bázi umělé inteligence.

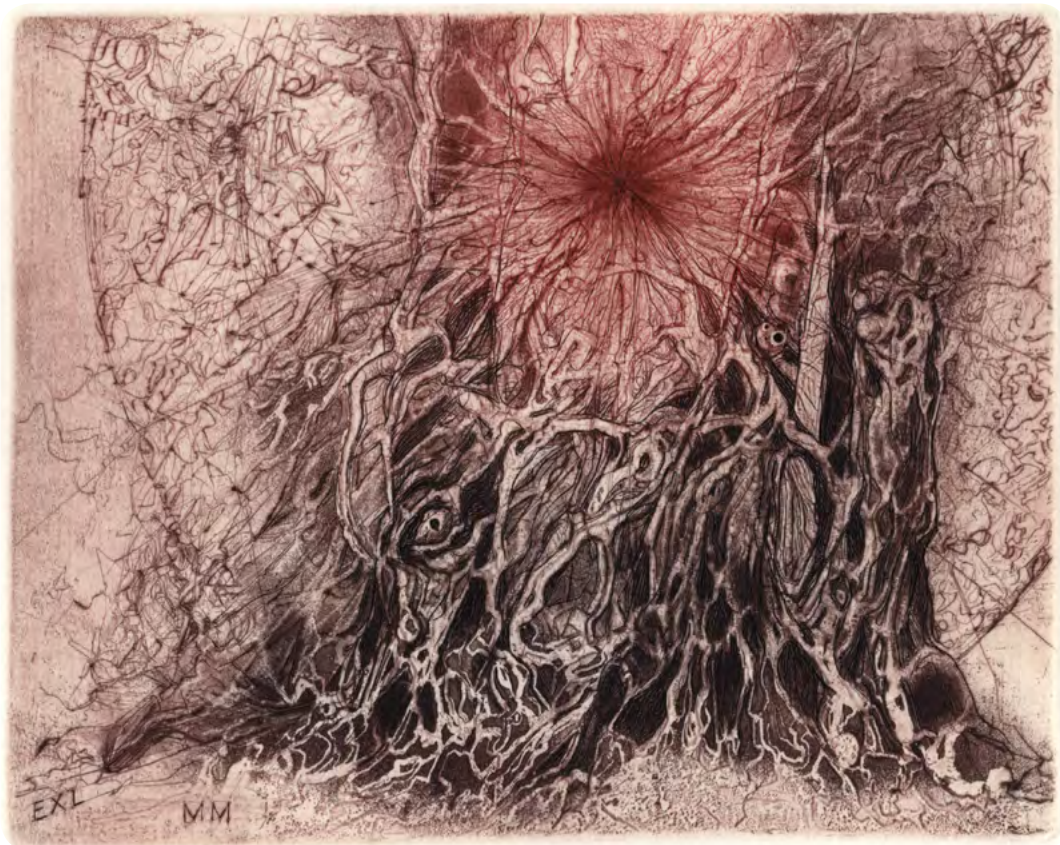
Interní kontroly jsou dnes mimo jiné o vytváření auditní stopy. Tato stopa má vztah ke zlepšování podnikatelského prostředí a tím i růstu kvality. A protože kvalita produkce může napomoci kvalitě života, tak proto jsou i interní kontroly přínosné.

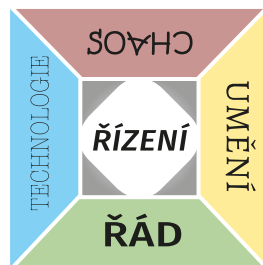
Možná, že je teď třeba rozptýlit vaši představu o tom, že interní kontroly jsou zaměřeny na finanční a administrativní procesy ve firmách. Další oblastí, kde dnes evidujeme jejich masivní rozšíření je oblast informatiky a zpracování informací.

Vzpomeňme si na nejrůznější přístupová hesla, která mají za cíl ověřit identitu uživatele přistupujícího k firemním informačním systémům či elektronické poště. Dále je tu i velmi široká oblast nejrůznějších workflows nastavených na pracovních rolích v rámci nejrůznějších systémech, které umožňují nastavit tok dokumentace či zpracování nejrůznějších pracovních požadavků.

Příkladem takového stavu mohou být nejen nákupní operace, projektové řízení či aktualizace dokumentace, ověřování bankovních transakcí, ale i elektronická školení a zpracování nejrůznějších hodnocení prováděných několika osobami.

Podle mého názoru se interní kontroly do budoucna velmi rozšíří. Budou všudypřítomné a permanentně v pohotovosti. Za předpokladu, že budou sloužit k posilování efektivity, kvality a uspokojování tržních mechanismů je budeme moci tolerovat. Jestliže zasáhnou oblast sociálních vazeb a chování jedinců ve společnosti, tak se mohou stát velmi nebezpečným fenoménem.





Co je na interim managementu zjevné, a co zůstává skryto.

Když jsem dostal možnost přispět v rámci tohoto uskupení k tématu vědeckého řízení, ptal jsem se sám sebe, zda téměř autodidakt jako já, je tou správnou osobou. Více než tři dekády se věnuji řízení projektů a firem. Na samém začátku bez specializovaného vzdělání v rámci tohoto oboru. Poměrně brzy jsem pocítil potřebu dozvědět se více a ponořil se do hluboké řeky textů, které na toto téma byly napsány.

Již několik let působím jako dočasný ředitel ve firmách různého zaměření, a proto jsou mi zvláštnosti tohoto druhu řízení nejbližší. Pokusil jsem se pro ty, kteří se setkávají s termínem interim management, a ne zcela se v něm orientují napsat následující řádky.

1. Jaký musí být IM? – Ideálně okamžitě dostupný vůdce, taktik i stratég v jednom balení.

1.1 Dostupný na vyžádání

Krise leckdy přicházejí neočekávaně. Interim manager obvykle vstupuje do firmy, když je potřeba řídit změny v rámci transformace (prodej, změna velikosti skokem, neočekávané změny trhu), dočasně překlenout identifikované mezery ve schopnostech a kompetencích nebo dokonce fyzické vakuum, než se najde stálá náhrada anebo nasadit intenzivní řízení pro řešení naléhavých problémů.

Interim manažery lze najmout v řádu dnů,

nikoli měsíců. Pro organizace s nedostatkem klíčových dovedností, které procházejí změnami a transformací, je právě tato rychlost často nezbytná, aby se podnik vůbec udržel na té správné cestě.

Musí řešit hrozby a příležitosti. Přináší bohaté odborné znalosti a výsledky jsou očekávány hned od prvního dne, aniž by se musel rozkoukávat nebo „rozcvičovat“, a to vše často bez jakýchkoli příkazů nebo jen s minimálním vedením. Leckdy je interim manager přirovnáván k hasiči. Očekává se, že je okamžitě připraven čelit požáru se svými odbornými dovednostmi krizového řízení. Díky svým rozsáhlým zkušenostem a jedinečným pohledům na problematiku musí rychle identifikovat hlavní příčinu problému a implementovat účinné strategie k uhašení požáru.

1.2 Vůdce

I ve velké nejistotě, kdy vstupuje na pouze částečně zmapované hřiště (ne vždy má k dispozici všechny informace, především hrozby obvykle vlastník obvykle bagatelizuje nebo zcela zamlčuje) musí interim manager již od prvního okamžiku působit jistě. Musí dokázat motivovat zaměstnance, být přesvědčivý, ukazovat směr a vést tým.

Musí se okamžitě soustředit na klíčové problémy a dosahovat výsledků, které změň nastavení procesů. Není zatížen organizační politikou a skupinovým myšlením a neusiluje

o další kariéru ve firmě, kterou dočasně vede, může řešit konkrétní problémy z neutrální pozice a pracovat způsobem, který považuje pro firmu za nejlepší. To může být nesmírně užitečné, především když je třeba učinit obtížná a nepopulární rozhodnutí. Nerozptyluje se a má jasno v tom, co a kdy musí splnit.

1.3 Taktik

Obvykle je povolán, aby dohlédl na obtížné období, ohrožující existenci podniku nebo překlenul mezeru v managementu, takže musí umět rychle se integrovat do jedinečného firemního prostředí. Hladká integrace je nutná pro efektivitu interim managementu, což vede k lepším výsledkům a omezí případný odpor ze strany trvalých členů týmu.

Neobejde se bez skvělých komunikačních schopností, současně na základě své dočasné a přechodné povahy nabízí flexibilitu, která se dokáže rychle přizpůsobit změnám.

Je třeba uvážit i další výhody, které může dočasný člen vedení společnosti přinést. Nový pohled na věc, objektivní zpětnou vazbu, z osobní nezávislosti plynoucí svobodu konstruktivně zpochybňovat předchozí rozhodnutí. Není svázán s týmem, do kterého přichází, může tedy rychle identifikovat případné toxické členy a eliminovat je. Pro někoho, kdo je součástí týmu dlouhodobě je to velmi obtížné.

Interim manager také dokáže rychle vyhodnotit dostupnost interních zdrojů. Posoudit, zda se v týmu nacházejí vhodní kandidáti, kteří by se mohli postavit výzvám, vhodně je podpořit a nasměrovat, aby byl co nejlépe využit jejich potenciál. Poskytnout jim pravomoci a nastavit odpovědnosti. Pokud to situace vyžaduje, musí umět tým doplnit o členy s potřebnými specializovanými dovednostmi nebo zkušenostmi.

1.4 Stratég

Ačkoli funkční období dočasného manažera je ze své podstaty dočasné, jeho dopad může

mít dlouhodobé výhody. Interim manager je povolán, aby řešil okamžité problémy, ale jím nastavená strategie a poznatky, které přináší často vedou k systémovým zlepšením a zvyšují celkovou efektivitu podnikání společnosti.

Interim management nenabízí jen řešení okamžitých problémů. Umí také připravit půdu pro dlouhodobý úspěch. Pro optimální zhodnocení období dočasného vedení se je třeba zaměřit na motiv přenosu znalostí od interim manažera ke stálým členům týmu. Adekvátní proces tranzice zajistí, že výhody funkčního období interim manažera budou přinášet hodnotu i dlouho poté, co se přesune na další projekt.

2. Co není zvenčí tolik vidět, role a vnitřní výzvy interim manažera

2.1 Superhrdina – věčný student

Část pohádkového světa dětí i dospělých je obsazena superhrdinou. Proč jsou superhrdinové tak populární? Je to dáno jejich schopností nečekaně se objevit, bez váhání zasáhnout, když věci vypadají tragicky, zachránit ohrožené a pak stejně rychle zmizet do noci. Interim management obsahuje trochu té superhrdinské atmosféry. Nabízí jedinečný soubor výhod, které mohou skutečně zásadně změnit situaci v podniku v náročných časech. Neočekává se, že superhrdina bude mít nedostatky. Současně je pouze člověkem. Člověkem, který se pohybuje ve velmi náročném prostředí. Nesmí zaváhat, mění věci rychle za pochodu, dosahuje téměř okamžitě hmatatelných výsledků.

Odvrácenou stranou je právě časový rámec jeho činnosti. Z podstaty své funkce musí interim manažer více než jiní vedoucí vždy myslet na svou budoucnost, protože jeho role je pouze dočasná. Na rozdíl od typické manažerské role,

kde je pozice zajištěná, a i odchod je ulehčen poskytnutým odstupným, musí mít interim manager připravenou strategii pro dobu, kdy na projektu přestane pracovat.

Na trvalé zaměstnanecké pozici zaměstnavatel obvykle poskytuje příležitost k růstu v rámci pozice, ale v případě interim manažera tomu tak není. Místo toho se očekává, že dočasný manager bude disponovat potřebnými dovednostmi již od prvního dne, aby mohl dosahovat okamžitých výsledků. Růst musí jinde, na řízeném projektu na to není čas. Za prvé je třeba rychlých změn, aby se zachránilo, co se ještě zachránit dá, za druhé zákazník očekává nemožné ihned, zázraky do tří dnů.

To znamená, že je třeba hledat způsoby, jak se mezi jednotlivými projekty rozvíjet, například sebevzděláváním, absolvováním školení a zvyšováním kvalifikace. Jenom tak získá manager ještě větší flexibilitu a udrží si postavení na trhu. Je odsouzen k celoživotnímu vzdělávání a zvyšování kompetencí.

Na druhé straně je to právě spolupráce s mnoha různými podniky podnikajícími v mnoha sektorech, co přináší možnosti neustále si doplňovat znalosti a dovednosti. Dobrý interim manager ví, že je nutné neustále sledovat poslední trendy nejenom v managementu obecně, ale i ve specializovaných dovednostech.

2.2 Empatický deprivant

Interim manager musí zvládnout rychle rozklíčovat složitou dynamickou strukturu společnosti, v krátkém časovém úseku potřebuje odhalit slabá místa i kompetence členů týmu. Musí je dokázat správně zařadit v rámci pozměněné organizační struktury. Najít způsob, jak jednotlivé kolegy motivovat, pochopit vnitřní chemii kolektivu, kdo s kým dokáže spolupracovat a kdo je spíše sólový hráč. Bez získání jejich důvěry, bez toho, že se jim „dostane pod kůži“ jenom těžko překoná přirozený odpor ke změnám navíc přinášným kýmsi „zvenčí“ firmy.

K výše zmíněnému může pomoci interim managerovi kognitivní i afektivní empatie. Kognitivní empatie se obvykle popisuje jako o schopnost porozumět cizí perspektivě (případě duševnímu stavu). Velmi často se tento pojem taky používá pod názvy sociální poznávání a nebo také mentalizace. Naopak afektivní empatie, které se také někdy říká emocionální empatie, je chápána jako schopnost reagovat nějakým vhodným citem na určitý duševní stav druhého jedince.

Současně se ovšem od interim manažera vyžaduje, aby prosazoval v rámci dosažení potřebných pozitivních změn i nepopulární kroky. Jedním ze souboru opatření je odstranění nebo omezení vlivu parazitických struktur. Interim manager má mít vždy na mysli především prospěch organizace jako celku. Tedy rychlé očištění kolektivu od toxických členů, kteří maří úsilí celého úseku nebo firmy je nezbytné. V takovém případě se však z pohledu těchto jedinců chová jako asociál, deprivant.

V závěru svého působení, kdy předává otežď novému vedoucímu týmu, stálému řediteli se musí interim manager co nejrychleji odpoutat od sociálních vazeb s týmem, aby dokázal opakovat celý výkon „o dům dále“. Nesmí v projektu nebo v řízeném týmu sociálně uváznout. Čím rychleji dokáže předchozí etapu mentálně zpracovat, tím lépe může pracovat na novém projektu.

2.3 Pěstoun

Role dočasného vedoucího může přinést velké uspokojení z práce, když může okamžitě něco pozitivního zavést. Tato role přináší také určité vzrušení, protože práce je velmi rozmanitá.

Na druhé straně je interim manager je trochu jako pěstoun. Do péče je mu svěřena firma v nesnázích, aby se o ni postaral, jak nejlépe dovede. Aby ji vyvedl z obtížné situace, do které se leckdy dostala zčásti zásluhou svého otce. Právě osoba zakladatele, leckdy výjimečného odborníka, který zavedl produkt nebo službu, který je aktivem firmy, je většinou také v určité

etapě jejím největším ohrožením. Jeho invence a netradiční přístup většinou není ve stejné doplněna dovednostmi manažerskými. To je etapa, kdy se hodí zkušenosti interim manažera, aby firmu naučil nové dovednosti nastavil pro ni procesy a potom šel o dům dále. Ne vždy si tak interim manager může pořádně vychutnat úspěšnější období, pro které firmu připravil. On je povolán na otočení kormidlem, jen změnit směr, po dokončení úkolu leckdy nemá možnost sledovat, kam loď dopluje.

To je prostě součástí této práce, jediným řešením je naučit se být schopen vidět samotné předání dokončeného úkolu jako odměnu před přechodem na další projekt.

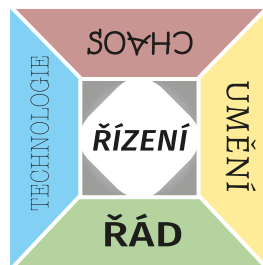
V intencích posledního odstavce však lze konstatovat, že přes všechny zvláštnosti dané dočasností, má tato práce hluboký smysl. Podobá se výchově dětí. Někdy sotva umějí číst, někdy jsou to pubescenti, ale vždy je možné jim vštípit zásady a způsoby práce, které je dovedou k úspěchu.

W. O. Lichtner

*definuje vědecké řízení jako způsob
řízení úkonů na základě zásad a
zákonů, stanovených podrobným
výzkumem strojních i ručních úkonů,
materiálu, nástrojů, zařízení a fyzických
i psychických poměrů pracovních, které
opatřují a standardisují úkony pro výcvik
nové metody prováděcí.*

MIROSLAV SVÍTEK

emeritní děkan Dopravní fakulty ČVUT
a harmonikář



Rozhodování a řízení v prostředí komplexních systémů

Svět probíhající čtvrté průmyslové revoluce je založený na využití digitálních technologií s vazbou na celosvětovou informační síť, pomocí které lze získávat globální znalosti, pomocí kterých je možno poskytovat lokalizované služby. Hovoří se například o „výrobě jako službě“, kdy každá výrobní jednotka bude v budoucnu schopna se přeargimentovat podle aktuální poptávky. Mluví se také o „gig ekonomice“ jako volné síti jedinců, nebo skupin, kteří zároveň pracují pro více zaměstnavatelů na principu „zaměstnanci jako služba“.

Dostupné technologie umožňují, aby globalizace se svými intelektuálními výdobytky byla postupně propojována s lokálními subjekty, kteří dokáží lépe využívat místní specifika (např. cirkulární ekonomika) spojená s konkrétním územním celkem. Pro toto spojení se ustálil pojem glocalizace (globalizace komunikující s lokalizací). Tyto trendy si postupně budou vyžadovat nové přístupy k řízení komplexních systémů pomocí nástrojů umělé inteligence (AI – Artificial Intelligence).

1. Komplexní systémy

Rozsáhlé systémy mají velký počet komponent, ale komplexní (složitě) systémy se vyznačují velkým počtem vnitřních vazeb, nelineárním chováním, výskytem alternativních procesů a jejich vzájemnou podmíněností, kvazi-stabilitou stavových změn, nebo sklonem k multi-agentnímu chování. Systémy

mohou být samozřejmě rozsáhlé i komplexní současně.

Jednotlivé vazby v komplexních systémech jsou tvořeny na různých rozlišovacích úrovních a mají rozdílné podoby. Jsou dány mezilidskými vztahy, reprezentují výměnu dat mezi informačními systémy nebo závisí na smluvním, právním nebo majetkovém propojení různých subjektů. Řada vazeb vzniká vědomě tím, že je někdo promyslel, naplánoval a zrealizoval. Mnoho vazeb vzniká samovolným procesem.

Komponenty komplexních systémů jsou svým uspořádáním modifikovány a projevují se jinak uvnitř komplexního systému, než když jsou sledovány samostatně. Originální informace vznikají v komplexních systémech spontánně, vynořují se z nelineárních procesů. Emergence je spontánní vznik makroskopických vlastností a struktur, jež není snadné odvodit z vlastností dílčích složek. Exaptace je vlastnost, kdy systém navržený pro konkrétní účel začne své funkce poskytovat jiným, často nepředvídatelným uživatelům [1]. Příkladem jsou analogie ve vědě, kdy existující teorii je možno jednoduše využít k jinému účelu.

Principem platformy není konkurence, ale vynalézavá spolupráce. Nepotřebujeme určité znalosti a dovednosti, pokud je poskytuje v biosféře někdo jiný a my o tom víme. Například díky vhodné recyklaci, při které části systému spotřebovávají odpad z jiné části, lze získávat více energie s méně zdroji a přitom měnit neúčinné v účinné.

Charakteristikou současného života je nepřeborná nabídka možných cest, narůstá varieta našeho okolí a s ní i míra svobody rozhodování. Varieta v tomto pojetí neznamená náhodu, ale nabídku možných řešení určených k volbě. Tento princip plně odpovídá Ashbyho zákonu nezbytné variety [2], kdy pouze varieta může omezit varietu. Má-li být systém schopen adaptace, musí obsahovat patřičnou dávku neurčitosti a svobody. Zcela determinovaný systém není schopen se učit ani adaptovat.

2. Informační fyzika

Chceme-li zapojit teorii informace do teorie rozhodování v rámci komplexních systémů, měli bychom začít popisovat informační systémy obdobnými nástroji a modely, jakými je reprezentována například fyzika. V obecném fyzikálním systému máme potenciální a kinetickou energii, kterým odpovídají potenciální a tokové veličiny [3]. Příkladem budiž elektrotechnika, kde je definováno elektrické napětí jako potenciálová veličina a elektrický proud jako toková veličina.

Zavedme proudovou informační veličinu a nazvěme ji informační tok, který je určen v bitech za sekundu, a který popisuje přísun či odsun informace za časovou jednotku. Analogicky můžeme definovat potenciálovou veličinu, kterou nazveme informační obsah, která určuje množství práce na bit. Informační obsah je určen v joulech na bit. Abychom získali nějaký konkrétní informační obsah, musíme činit nějakou práci např. studiem, sháněním podkladů, přípravou atd. Nebo opačně, daný informační obsah nám umožňuje ušetřit určitou energii, nebo v dnešní době i získat finance. V informačních systémech můžeme alternativně definovat informační obsah jako „počet událostí“ provedených ve sledovaném informačním systému na jeden bit přijaté informace [4] za předpokladu, že tato sada událostí systém uspořádává.

Díky výše uvedeným definicím informačního toku a informačního obsahu je možno

do informačního obvodu kromě informačního zdroje zahrnut i příjemce a mluvit o informačních obvodech se svými sériovými, paralelními nebo zpětnovazebními uspořádáními dílčích informačních prvků. Analogicky k Ohmovu zákonu z elektrotechniky můžeme definovat, jakým způsobem příjemce přijímá danou informaci. Nejjednodušším modelem příjemce je informační impedance, která nám říká, jak se příjemce dané informace brání.

Na rozdíl od elektrotechniky může nastat i situace, kdy se příjemce informace nebrání, ale naopak ji nekriticky přijímá. Příkladem může být ředitel, který rozhoduje na základě přijaté informace. V jednom případě mu jeho blízcí spolupracovníci rozhodnutí podle přijaté informace rozmlouvají a ubezpečují ho o všech rizicích a nevěrohodnosti této informace. V opačném případě ho naopak nabádají, aby využil všech svých možností a rozhodl se v souladu s přijatou informací.

Se znalostmi informačního toku a informačního obsahu lze definovat další informačně-fyzikální veličiny. Jednou z významných veličin je informační výkon, zavedený jako součin informačního toku a informačního obsahu. Jednotkou informačního výkonu je práce za sekundu, která je vykonána díky přijatému bitu informace. Alternativně může být informační výkon definován jako „počet událostí za sekundu“ díky přijatému bitu informace.

V našich úvahách můžeme pokračovat ještě dále a zavést fázový posun mezi informačním tokem a obsahem, čímž vzniká definice činného a jalového informačního výkonu. Činný informační výkon si můžeme představit jako výkon, který se přímo transformuje do konkrétních fyzických událostí (události vedoucí k vnějšímu uspořádání). Na druhou stranu, jalový informační výkon reprezentuje např. emoce (události vedoucí k vnitřnímu uspořádání), které sice nekonají žádnou práci, ale pomáhají nám často v našem rozhodování.

Součástí úvah o informační fyzice by měla být informační ekologie, protože okolní informační prostředí je protkané různými

informacemi, které vytváří naše informační pozadí. Pokud toto informační pozadí je negativní, stojí nás mnoho úsilí ho pozitivně měnit.

3. Řízení komplexních systémů pomocí multiagentních technologií

Vzhledem ke komplexnosti okolního světa není v principu možné získat věrohodný model komplexního systému a díky tomu selhávají klasické metody řízení. K problematice je proto nutno přistoupit pomocí nástrojů umělé inteligence a neustálým vyvažováním se přibližovat k požadovanému chování (equilibrium). Popíšme využití umělé inteligence na příkladu technologie autonomních agentů, kdy žádný z agentů nepodléhá centrálnímu řízení, ale chová se volně v rámci svých pravidel. Každý agent má jiný plán a reprezentuje jinou strategii chování. Je samozřejmě možná výměna informací mezi jednotlivými agenty.

Pustíme-li do modelu komplexního systému určité množství agentů s různě vloženými strategiemi, začnou mezi sebou vzájemně komunikovat a organizovat se, aby každý z nich v rámci svých možností co nejlépe naplňoval svoji kritériální funkci. Určité skupiny agentů začnou vzájemně spolupracovat, jiné mezi sebou soutěžit. Zajímavé je, že takto jednoduše připravený model komplexního systému v sobě nese široký potenciál adaptability na okolní prostředí a každá změna prostředí vede k přeskupení autonomních agentů a k vytváření nových a zároveň úspěšnějších strategií.

Stuart Kauffman definoval živé autonomní agenty [5], kterým vtiskl obdobné funkce, jaké mají živé buňky, enzymy či další prvky živých organizmů. Pomocí takto definovaných agentů sledoval jejich vzájemné interakce. Celý systém vykazoval vcelku náhodné chování, až do úrovně fázového přechodu, který je charakterizován tím, že počet jednotlivých vazeb mezi agenty výrazně překračuje jejich počet. Jako kdyby systém ve stavu blízkému fázovému přechodu výrazně redukoval počet možných

budoucích strategií a začal se organizovat pouze do několika cest budoucího vývoje. Sám Kauffman popisuje svůj dávný objev velmi emotivně. Vzpomínka na důkaz, že komplexní systém na mezi fázového přechodu takto rapidně redukuje svůj stavový prostor, mu ještě dnes způsobuje běhání mrazu po zádech.

Způsob činnosti autonomních agentů bych rád ukázal na jednoduchém příkladu z pořadu Zázraky přírody, kde byl učiněn následující experiment. Vzal se určitý počet lidí, myslím, že to bylo číslo 50 a ty se začali chovat jako autonomní agenti. Měli pouhé dva úkoly. Prvním úkolem bylo, že každý člověk musí být stále v pohybu. Druhým bylo, že si každý má náhodně vybrat jiného člověka a s ním udržovat konstantní vzdálenost jednoho metru. Otázkou redaktora bylo, co se stane po nějaké přechodné fázi? V jakém uspořádání se takto navržený systém ustálí?

Aby se výsledek potvrdil, Česká televize zorganizovala praktický experiment. A jaký byl výsledek? Utvořilo se několik vnořených kruhů. Vnitřní kruh měl málo lidí, další měl více, až největší kruh měl nejvíce. Rozestupy mezi lidmi v kruhu byly právě jeden metr. Jednotlivé kruhy se vzájemně pohybovaly proti sobě nebo souběžně, aby byla zajištěna podmínka pohybu.

4. Vytváření systémových aliancí

Obdobné chování lze sledovat v případě systémových aliancí, vznikajících náhodným setkáním dvou či více subsystémů a setrvávajících ve vzájemné koexistenci po určitou dobu. Synergetika je chápána jako disciplína o spolupráci, spolupůsobnosti či součinnosti částí systémů v rámci komplexního systému jako celku, a to jak v pozitivním, tak i negativním slova smyslu.

Z praxe víme o případech, kdy jednotlivé společnosti jednájí ve vzájemné shodě, i když vzájemně nekomunikují ani si nevyměňují informace. Mají zkrátka uzavřenu strategickou alianci o spolupráci a kdykoli jedna z nich vidí

možnost pomoci té druhé, automaticky to udělá, aniž by měla potřebu jakkoli komunikovat nebo dohadovat podmínky. Stejným způsobem to provádí opětovně i ta druhá vůči té první. Je vidět, že vzájemná vazba tu je veliká, pomáhá oběma společnostem, ale je těžko měřitelná v přenesených bitech informace.

Teorii systémových aliancí můžeme použít pro lepší porozumění neformálním organizačním strukturám. Na rozdíl od jasně definovaných kompetencí té které organizace, existují ještě neformální vazby, které zohledňují, kdo s kým chodil do školy, kdo s kým jezdí na dovolenou atd. Je častým pravidlem, že tyto neformální paralelní organizační struktury založené na principu systémových aliancí mezi jednotlivci mají větší význam než ty formálně správné. Začlenění těchto aliancí do rozhodovacích procesů organizace může vést k lepšímu pochopení principů jejího fungování.

5. Urbánní udržitelnost a odolnost

Společným globálním dopadem managementu různých organizačních jednotek by mělo být zajištění urbánní udržitelnosti (Urban Sustainability) na základě kontinuálního sledování environmentálních, sociálních a ekonomických indikátorů včetně jejich vzájemných vztahů. Reakce na různá zvyšující se nebezpečí např. globální klimatické změny, přírodní katastrofy, sociální nepokoje, teroristické útoky, ale i kybernetické ataky či výpadky elektrické energie jsou součástí tzv. urbánní odolnosti (Urban Resilience), která je definovaná jako měřitelná schopnost urbánních celků spolu se svými obyvateli udržovat chod těchto celků i přes hrozbu různorodých mimořádných situací a zároveň tyto celky pozitivně přizpůsobovat a transformovat směrem k udržitelnému rozvoji.

Jelikož jsou urbánní celky typické nejen svou vysokou hustotou obyvatel, ale také vzájemně se ovlivňujícími a fyzicky se

překrývajícími infrastrukturálními prvky s různými funkcemi, nelze úlohu urbánní odolnosti studovat odděleně. Řešení musí zahrnovat modelování komplexních systémů se zahrnutím všech vazeb a synergických efektů mezi dotčenými odvětvími včetně výrazné decentralizace nutných zdrojů. Řízení komplexních systémů, jako jsou urbánní celky, se proto díky využití umělé inteligence posouvá od původních před-definovaných dynamických plánů k adaptivním řídicím algoritmům [6], které zabezpečují on-line koordinaci všech dotčených subsystémů a vazeb zejména při mimořádných událostech.

6. Závěr

Management komplexních systémů v současné době využívá celou řadu nových technologií a postupů. Základem jsou chytré senzory počínaje fyzickými detektory a konče zpracováváním kosmických snímků (predikce počasí, teplotní mapy měst, emisní mapy). Je třeba upozornit, že i vlastní vozidlo či mobilní telefon se v tomto konceptu stávají inteligentním senzorem poskytujícím důležitá data.

Nástrojem vzájemného propojování dílčích subsystémů je tzv. digitální dvojče (Digital Twin), které umožňuje získávání digitálního obrazu dané fyzické reality (výrobní závod, urbánní celek, průmyslová zóna atd.) a slouží jak odborníkům, tak široké veřejnosti pro lepší rozhodování na základě získaných znalostí. Chytrá řešení spojená s digitálními dvojčaty zpracovávají velké množství dat (BigData) a pomocí pokročilých algoritmů umělé inteligence navrhuji řídicí strategie pro různé autonomní akční prvky.

Digitální dvojče musí být navrženo v souladu s očekávaným využitím, pro které bylo vytvořeno. Dle jednotlivých případů užití (Use Case) jsou definovány parametry dat, informací a znalostí včetně způsobu prezentace a vizualizace modelované reality: rozhraní člověk-stroj (HMI – Human Machine Interface). Lze

důvodně předpokládat, že v budoucnu vznikne celá řada specializovaných digitálních dvojčat, která budou mít schopnost mezi sebou komunikovat, predikovat budoucí vývoj, vzájemně vyjednávat a koordinovat svá dílčí rozhodnutí.

Mezi pojmy, které se postupně vynořují v komunitě umělé inteligence, je evergetika [7]. Původně, ve starověku, měly evergetické organizace podobu kolegia, fondu, nadace či dobrovolného sdružení občanů. Dnes je evergetika považována za kybernetiku třetího řádu, a dokonce za základ společnosti 5.0, protože předpokládá harmonické soužití a propojování autonomních systémů umělé inteligence s lidmi. Člověk je v konceptu evergetiky jak subjektem vybaveným metodami a možnostmi rozhodování, jakým způsobem řešit konkrétní situace, tak objektem pro vzdělávání a sociální komunikaci s dalšími lidmi včetně komunikace s umělou inteligencí.

Oblast řízení a rozhodování v prostředí komplexních systémů není jen doménou technických věd, ale jeho součástí musí být i právní zajištění provozu dílčích systémů, ochrana osobních údajů, zabezpečení systému proti zneužití, atd. Je proto očekáváno zapojení

expertů na právní otázky, ale také na sociologii, kulturu, politologii, obecně humanitní vědy. Výsledkem všech těchto snah musí být zvýšení humánních hodnot společnosti, a ne pouhé použití technologických výtvarků naší doby.

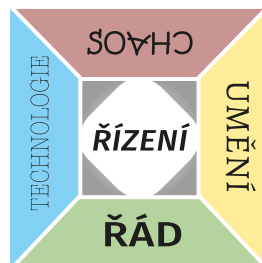
Publikace

- [1] Svítek M.: Víc než součet částí, *Academia* 2013.
- [2] Ashby W. R.: *Introduction to Cybernetics*, New York, J. Wiley 1956.
- [3] Svítek M.: *Information Physics - Physics-Information Analogies for Complex Systems Modelling*, Elsevier, 2021
- [4] Svítek, M., Votruba, Z., Moos, P.: *Towards Information Circuits*, *Neural Network World*. 2010, vol. 20, no. 2, p. 241-247.
- [5] Kauffman S.: Čtvrtý zákon – cesty k obecné biologii, *Paseka*, 2004.
- [6] Svítek M., Postráneck, M.A. kolektiv.: *Města budoucnosti*, *NADATUR*, 2018.
- [7] Svítek M., Žák L.: *Technologie znamená dovednost*, *Academix* 1/2024, str. 16-19.



PAVEL ŠEFL

inovační manažer a starobní rentiér



Pár neucelených úvah o inovacích a řízení...

Když jsem byl osloven s nabídkou na vypracování příspěvku do sborníku na téma vědecké řízení a inovace byl jsem trochu na rozpacích. Téma je pro mě na jedné straně, vzhledem k mé předchozí praxi, samo o sobě velmi lákavé a na straně druhé si velmi dobře uvědomuji i jeho obtížnost z hlediska systematického a komplexního zpracování na teoretické úrovni. Žádám proto laskavého čtenáře o to, aby se na mnou předkládaný text díval jako na úvahy mírně poučeného člověka, který se od roku 2008 pohyboval v manažerské pozici v prostředí spojeném s přípravou a realizací inovačně zaměřených projektů a řízením malé inovační firmy zaměřené na nanotechnologie.

Osobní zkušenost mě poučila, že se při diskusích o určité problematice setkávám s rozplzlým neurčitým a často protichůdným vymezením pojmů, které jsou používány. To vede zpravidla ke zkreslenému chápání problematiky a nepochopení toho, co je sdělováno. Začnu proto vymezením pojmů a jejich souvislostí tak jak je používám:

Inovace je obecně chápána jako nový nebo vylepšený produkt nebo proces (nebo jejich kombinace), který se výrazně liší od předchozích produktů nebo procesů jednotky a který byl zpřístupněn potenciálním uživatelům (produktu) nebo uveden do užívání jednotkou (procesem).

Z ekonomického hlediska je hlavním zdrojem inovací snaha o udržení a zvyšování zisku

a konkurenceschopnosti cestou posilování a udržování pozice na trhu, vytvářením nového trhu a zvyšováním efektivity.

Ze sociálního hlediska pak pro inovace existují v zásadě tři hlavní skupiny motivů:

1. Zlepšování života lidí
2. Adaptace na měnící se prostředí
3. Zefektivňování společenských procesů

Podstatným a často opomíjeným atributem každé skutečné inovace je, že inovací není jakýkoli vylepšený produkt nebo proces, ale jen takový, který je uveden a rozšířen do společenské praxe. Historie ukazuje celou řadu příkladů, kdy se mnohé zásadní vynálezy a zlepšení výrobků a procesů prosadily v praxi jako inovace až s velkým časovým zpožděním, nebo zůstaly nerealizovány.

To ukazuje na skutečnost, že na každou inovaci je možno pohlížet jako na proces procházející několika vzájemně provázanými fázemi (inovační proces):

1. od **formulace ideje** na vytvoření nového produktu nebo procesu nebo jejich významného vylepšení k
2. výzkumu a vývoji **funkčního prototypu**,
3. optimalizace funkčního prototypu pro využití ve výrobní a uživatelské praxi – **vytvoření uživatelského produktu**,
4. **zavedení** inovovaného produktu nebo procesu do **praxe** (v případě, že jde o zboží – zavedení na trh a prodej).

Nositel a realizátorem inovačního

procesu je vždy člověk, jednotlivec nebo úzká, společnými zájmy spojená, kooperující skupina lidí (subjekt inovace).

I když je subjektem inovace jednotlivec, je každá etapa inovačního procesu spojena s jeho interakcí s jinými lidmi a sociálním, kulturním, ekonomickým a politickým prostředím v němž se pohybuje. Proto nelze žádný inovační proces oddělit od řízení. Každý subjekt inovace musí, chce-li inovaci realizovat, řídit svoje aktivity ve smyslu stanovení cílů, prostředků potřebných k jejich dosažení, plánu postupu, vyhodnocování dosažených výsledků, koordinace a korigování cílů a aktivit. V tomto smyslu je možno hovořit o řízení inovačního procesu, přičemž každá fáze tohoto procesu má svoje specifika.

Průběh a úspěšnost každého inovačního procesu je ovlivňována společenským prostředím - konkrétními právními, administrativními, ekonomickými, politickými, kulturními a sociálními podmínkami v nichž se subjekt inovace nachází. Takové společenské prostředí, které vytváří příznivé podmínky pro vznik a úspěšnou realizaci inovačních procesů ve všech fázích, kterými procházejí, můžeme nazývat jako pro-inovační prostředí.

V České republice dlouhá desetiletí odborná veřejnost i politici vyhláší jako strategický cíl české exportně orientované ekonomiky zajistit, aby naše firmy produkovaly konkurenceschopné a na světovém trhu dobře uplatnitelné výrobky s vysokou přidanou hodnotou. Bez splnění tohoto cíle není možné zajistit v ČR dlouhodobou prosperitu a blahobyt. Pro splnění takového cíle je nezbytné, aby v ČR vzniklo kvalitní funkční pro-inovativní prostředí. Jedním z klíčových předpokladů vzniku a efektivního fungování takového prostředí je odborně kompetentní a systémově provázaná politika státu v oblasti vzdělávání, hospodářství, legislativy a státní administrativy, zaměřená na podporu inovací. Dovolím si tvrdit, že jsme se v oblasti vytváření pro-inovačního prostředí za uplynulých 30 let příliš neposunuli kupředu. Hlavní příčina je podle mě v nedostatečné odborné kompetentnosti a systémově prováza-

nosti přijímaných opatření státu v této oblasti.

Dovolím si v této souvislosti pár poznámek k tomu, jaké problémy českého prostředí, podle mých zkušeností, negativně ovlivňují vznik a úspěšnost inovačních procesů zejména u malých a středních firem, které stojí u zrodu většiny inovací.

Východiskem pro jakoukoli inovaci je kompetentní inovativní nápad, který může vzniknout v hlavě inovátora jen na základě znalostí a zkušeností ve spojení s kreativitou. Vznik jakéhokoli inovativního nápadu se nedá řídit, ale lze řídit vytváření vhodného prostředí pro to, aby se vytvářely podmínky pro inovační kreativitu a pro rozvoj kompetentnosti inovátorů.

Důležitým předpokladem kompetentnosti každého inovativního nápadu je splnění tří základních skupin požadavků

- Přinesení zcela nových nebo výrazně vylepšených vlastností produktu nebo procesu.
- Technická, organizační a ekonomická proveditelnost.
- Užitečnost a přitažlivost pro uživatele

Velkým problémem inovačního prostředí v ČR není v této souvislosti jen dlouhodobě se snižující úroveň absolventů základních a středních škol v matematice a přírodovědných oborech a nízký zájem o studium vysokoškolských technických oborů. Problém je podle mě i v nedostatečné úrovni znalostí o fungování ekonomiky, politiky a dalších oblastí společenského života, které jsou nezbytné pro kompetentní odhadnutí organizační a ekonomické proveditelnosti inovativního nápadu a reálné užitečnosti a přitažlivosti inovace pro uživatele.

Řada kompetentních inovativních nápadů zamrzne ve fázi vlastního nápadu a zůstane „v šuplíku“ a nikdy nepřejde do dalších fází inovačního procesu zpravidla proto, že inovátor není schopen zajistit si vlastními silami potřebné materiální, finanční a organizační prostředky pro rozvinutí inovace do dalších fází inovačního procesu.

Tady mohou významnou roli plnit organizace typu inovačních center, podnikatelských

inkubátorů a vědecko-technických parků. Takových subjektů v ČR vznikla s využitím dotačních programů EU celá řada, ale jen minimum z nich je schopno zajistit účinnou podporu inovátorů v přechodu z fáze inovativního nápadu k výzkumu a vývoji funkčního prototypu a následně k dalším fázím inovačního procesu.

Aby výše uvedené organizace byly schopny efektivně napomáhat přechodu a rozvinutí inovativních nápadů do dalších fází inovačního procesu, musí být schopny plnit, s přihlédnutím na své oborové zaměření, následující funkce:

- Aktivní vyhledávání kvalifikovaných inovativních nápadů.
- Aktivní vyhledávání potenciálních partnerů pro realizaci inovativního nápadu.

Jedním z možných mechanismů, kterým je možno výše uvedené funkce zajišťovat je platforma pro neformální výměnu informací o možnostech a potřebách inovací výrobků a služeb mezi firmami a výzkumnými a vzdělávacími institucemi. Takováto výměna informací je na jedné straně cenným zdrojem informací pro vědce, pedagogy i studenty o tom, jaká vylepšení produktů a procesů považují firmy za významná pro zvýšení jejich ziskovosti, konkurenceschopnosti a efektivity a na straně druhé poskytuje managementu a pracovníkům vývoje cenné informace o tom jaké nové možnosti pro inovování jejich produktů a procesů přinášejí novinky v oblasti vědeckého poznání, materiálů a technologií a také, co jim v této oblasti může nabídnout výzkumné a vzdělávací instituce.

Taková neformální systematická výměna informací je významným podnětem pro vznik kvalifikovaných inovativních nápadů a pro získávání partnerů pro jejich realizaci v inovačním procesu od prototypu až po jejich uplatnění v praxi.

Zvláště velkým problémem realizace inovativního záměru je zajištění financování počátečních fází inovačního procesu spojených s výzkumem a vývojem prototypu a následně optimalizací funkčního prototypu pro využití ve výrobní a uživatelské praxi.

Nejběžněji je možno v našich podmínkách získat část potřebných prostředků s využitím nejrozličnějších grantů na podporu výzkumu a vývoje, ale to samo osobě je nedostačující. Osobně se domnívám, že nejrozličnější typy grantů jsou spíše vhodné pro oblast základního výzkumu a v případě inovačního procesu by měly být využívány jen minimálně a to zejména v první fázi spojené s formulováním ideje inovačního záměru a její prezentací potenciálním investorům a partnerům v inovačním procesu. Další fáze financování tohoto procesu by již měly být zajišťovány investičními nástroji a případně půjčkami. Důvodem je zajištění maximálního tlaku na důsledné a co nejrychlejší dotažení inovace do obchodní a uživatelské praxe.

Bez získání investorů, kteří mají silný zájem na využití inovace v obchodní a uživatelské praxi a jsou proto ochotni profinancovat ostatní náklady inovačního procesu je však úspěšná realizace inovace vyloučena. A právě při řešení tohoto problému mohou organizace typu inovačních center, podnikatelských inkubátorů a vědecko-technických parků (podpůrná inovační infrastruktura) plnit významnou úlohu, a to jak v poradenské podpoře inovačních subjektů při přípravě prezentace jejich inovačních záměrů a plánu jejich realizace pro investory a další partnery inovačního procesu, tak i při zprostředkování kontaktů inovačního subjektu s nimi.

Kdo jsou obvykle investoři do počátečních fází inovačního procesu?

V ideálním případě se stává, že je investorem silný podnikatelský subjekt. Je to obvykle tehdy když inovační záměr odpovídá podnikatelským záměrům a potřebám investora a umožňuje mu ušetřit čas a peníze. Takový případ je ale spíše výjimkou, protože skutečně velké a silné manažersky řízené firmy obvykle dávají přednost tomu vyčkat na to, jak dopadnou počáteční, investičně rizikovější fáze inovačního procesu a investičně se angažují až ve fázích optimalizace inovačního produktu a

jeho zavedení do obchodní a uživatelské praxe.

Nejčastějším typem investora do počátečních fází inovačního procesu, mimo samotného inovátora, je obvykle fyzická osoba, označovaná jako business angel, která je, nebo byla úspěšným podnikatelem a manažerem a chce pomoci s realizací inovačního projektu s mimořádným ziskovým potenciálem. Roli business angel může plnit i fond rizikového kapitálu specializovaný na inovativní projekty s mimořádně vysokým ziskovým potenciálem. K uvedenému je nutno dodat, že v ČR zatím neexistuje žádný takový fond a co se týká business angels, existuje jen velmi málo kvalifikovaných investorů s dostatečným kapitálem, kteří se systematicky angažují v investování do počátečních fází inovačních projektů (seed-financing).

Stát a podpůrná inovační infrastruktura může v souvislosti s vytvářením pro-inovačního prostředí přispět celou řadou nástrojů jako jsou:

- daňová politika státu
- administrativní a legislativní podmínky usnadňující investice do počátečních fází inovačního procesu
- informace investorům o možnostech investování do inovačních projektů a zprostředkování kontaktů mezi inovačními subjekty a investory
- vytvoření investičního fondu specializovaného na investice do inovačních projektů s vysokým komerčním nebo strategickým potenciálem s účastí soukromých subjektů, státu a případně i EIF.

Česká republika má, co se týká promyšleného kvalifikovaného a systémově provázaného využití výše uvedených nástrojů pro podporu inovačního prostředí, řečeno eufemisticky, značné rezervy.

Co se týká vztahu řízení a inovací:

O tom, jestli se nějaký produkt nebo proces stane inovací nerozhoduje jen jeho novost a pokročilost ale skutečnost, že bude masově využíván v praxi.

Inovační proces je procesem realizace

inovativního nápadu. Jako takový vyžaduje řízení ve všech fázích, jimiž prochází.

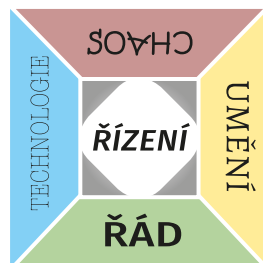
Úspěšnost inovačního procesu je významně ovlivněna kvalitou řízení. Ale i vysoce kvalitní řízení není samo o sobě zárukou úspěšného završení inovačního procesu uplatněním inovovaného produktu nebo procesu v praxi. Každá fáze inovačního procesu představuje relativně samostatnou řídicí etapu jejíž výsledky a hodnocení mohou vést společně s analýzou předpokladů dalšího postupu inovačního procesu k závěru, že je další pokračování neefektivní a celý inovační proces by měl být ukončen. Důvodem nutně nemusí být jen chyby v řízení, ale také nové, dříve neznámé skutečnosti a měnící se podmínky v jejichž rámci inovační proces probíhá. Kvalitní řízení inovačního procesu proto nejen zvyšuje šanci na jeho úspěšné završení, ale také snižuje rizika spojená s neefektivním vynakládáním nákladů na pokračování inovačního procesu, který je odsouzen k nezdaru.

Pokud bychom na vládnutí a státní správu nahlíželi jako na specifický proces společenského řízení, mohli bychom hovořit o tom, že i vytváření pro-inovativního prostředí jako nástroje zajišťování prosperity státu je součástí tohoto řízení. Problémem však je, že existující systém vládnutí a správy v ČR není schopen zajistit, aby tomu tak bylo.

V první řadě tomu brání neschopnost přesně definovat dlouhodobé strategické zájmy a cíle českého státu v oblasti vytváření pro-inovativního prostředí a dosáhnout jejich akceptování politickými elitami napříč politickým spektrem. Obrovskou překážkou je odborná nekompetentnost a partiální zájmy, které se prosazují v rozhodování těch, kteří mají v rukou rozhodující nástroje státní moci a správy. Odtud se odvíjí vše ostatní. Pokud nedojde ke zlepšení v této oblasti, zůstanou výzvy k vytváření pro-inovačního prostředí jen planými politickými hesly.

Úvaha proč tomu tak je a jaké jsou předpoklady, možnosti a cesty k řešení tohoto nedobrého stavu však nejsou tématem tohoto příspěvku...

JOSEF ŠTOGR
publicista, filosof a básník



Řízení

*Motto: Řízení je odpovědné systematické
a cílevědomé rozhodování a vedení v nějaké věci.
Ale je třeba si uvědomit, že je to jednání ve světě.*

Dostal jsem zadání, zda bych nenapsal o povaze řízení, resp. k výročí sto let konference o „vědeckém řízení“. O té konferenci mnoho nevím, ale vím o ambici organizovat procesy tak, aby byly „zcela pod kontrolou“, a také vím o systematické chybě myšlení, která k takovéto ambici vede. Po pravdě bez tohoto podnětu bych se významem slova „řízení“ soustavně nezabýval, jeho významové pole je velmi široké a nemá jednoznačné významové jádro. Ale za tento podnět jsem rád – alespoň se mohu pokusit vnést trochu světla do doposud nejasného, zpřehlednit to, co je doposud nerozklíčováno, co je nepřehledné.

Slovo řízení je mnohoznačné. Je to tím, že je používáno v různých souvislostech. Především velmi frekventovaně v právní terminologii; je právním termínem pro řadu procesů správního, trestního i občanského práva. Řízení je v tomto smyslu proces, který probíhá za účasti jasně pojmenovaných účastníků řízení. To jsou všichni, kterých se dle práva týká a kteří v rámci tohoto řízení mají právo se procesů účastnit a formulovat svoje stanoviska apod. Toto řízení vždy někdo vede, ale nikoli ve smyslu řízení jako výkonu řidiče: správní řízení „se“ totiž řídí dle předpisů, které poměrně podrobně stanovují procesní náležitosti každého takového řízení, ve kterém se hledá právní řešení dané situace – ať už jím je vydání rozhodnutí ve správním řízení (třeba o umístění dopravní značky) nebo v jiném správním řízení ve věci přestupku toho, kdo značku umístil bez rozhodnutí ve

správním řízení, v trestní věci v soudním řízení a nebo v jednom z mnoha možných řízení soukromého práva, které se týkají sporů, dluhů, dědictví... Samé řízení. A toto řízení je především procesem, který je dopředu vymezen, není zde žádný řidič, jen ti, kdo odpovídají za to, že tato řízení budou probíhat tak, jak probíhat mají. Sousedství „vědecké řízení“ zde v případě právního termínu nemá smysl, neboť zde v řízení nejde v žádném případě o ambice vědy, ale o ambice správnosti postupu a zachování práv všech zúčastněných stran.

„Ale proč se vůbec zabývám tím, co je zjevně mimo okruh otázky?“ mohl by mnohý namítnout – jenže já se ptám na významové pole slov a je důležité i to, co je v daném významovém poli zcela v opozici vůči významu, na který se ptám a kterému se snažím porozumět. Čím byli vedeni organizátoři konference před sto lety? Netuším. Nevěřím, že by byli ovlivněni obludnou expanzí slova management, která právě během uplynulých desetiletí zasáhla evropské myšlení. Ano, překladatelská nabídka, že management je řízení. Ale zcela jistě to není řízení jako právní termín, který jsem popsal na začátku. Co si tu nehraje. Přeložit správní řízení jako „administrative management“ je zcela jistě na úrovni překladatele, který „nemyslí“, a tudíž ani nemá smysl ptát se na to, jak respektuje významové pole tohoto slova, resp. sousloví. Správní řízení je proces, který popisuje správní právo, kterým se v rámci správního práva dosahuje rozhodnutí ve správním řízení. Slovo

management je vztaženo k činnosti manažera – k tomu, kdo nějaký proces organizuje, zajišťuje, rozhoduje v něm podle vlastního úsudku – a toto vše právě správní řízení de facto postarád. Atd., příkladů by se dalo nalézt mnoho.

* * *

Druhý okruh významového pole, který stojí za pozornost, je vše, co je spojené s řízením ve smyslu řízení (zpravidla motorového) vozidla. Jde tedy o zde již použité slovo řidič a vše, co je s ním spojené. Rozhodně nejde o manažera auta – to chápe každý a je to druhý důkaz o tom, že překládat české slovo řízení do angličtiny automaticky jako management je zcela nesmyslné. Stejně tak jako v případě právního termínu i v běžném použití v češtině nemá řízení s anglicky chápaným managementem prakticky nic společného. Může nás v tomto smyslu vést znalost slovenského slova „vodič“ a „vodičský preukaz“. Člověk auto řídí a v jistém slova smyslu tedy „vede“ – on je tím, kdo nejen otáčí volantem, nejen že zná pravidla (ví, po které straně se kde jezdí), značky a šlape na pedály, ale především ví, kam má jet, kam zahrnout, kdy jet a kdy zastavit a vystoupit.

A když už jsme se dostali k cizím jazykům, tak je třeba odbočit od řidiče a podívat se do němčiny, kterou bohužel prakticky neznám, a tak jsem už na slovníky odkázán zcela. Ze starého slovníku nám vylézají slova „lenken“, „leiten“, verwalten, regulieren, fahren; řízení je ale kromě lenken také steuerung, leitung, verfahren, a řízení Boží (osud) je fügen. Podíval jsem se do aktuálního překladatele podrobněji na to, co je v naší právní terminologii řízení a na další běžná česká použití slova řízení – ani zde není žádný jednoznačný překryv:

Správní řízení Verwaltung
Trestní řízení Strafverfahren
Výběrové řízení Zart
Řídicí technika Steuerungssysteme
Řízení letového provozu
Luftraumüberwachung
Řízení (auta) Fahren

Pro řízení se tedy aktuálně používá slovo waltung, wachung, verfahren, Steuerung (česky „štelování“). Z angličtiny je běžně do němčiny přejímaný management, control. Kdo se v tom má vyznat? Ředitel je direktor a víme, co je „direkt“, víme, co je „vedení“, řízení školy je Schulverwaltung, to by ukazovalo, že jde o takové řízení, které je německy waltung. Jenže řízení ve smyslu řízení vozidla nebo „něčeho“ je podle překladatele spíše fahren (viz slovenské „vodič“) Možná se slovo „fáro“ používá pro dobré auto právě z fahren, ale to je spíše „vedení“ ve smyslu vůdcovství. Jak se do toho nezamotat, když ve fáru sedí führer??

* * *

Daleko nejvíc je téma řízení systematicky pojednáno v anglicky mluvícím světě, kde se dnes řízení a procesům s řízením spojeným věnuje pozornost v takové míře, že se to podle některých názorů blíží požadavkům na „vědecké řízení. Podíváme-li se ale blíže, zjišťujeme, že tu sice je velký důraz na systematizaci činností, ale vedenou nikoli z hledisek vědy, ale spíše efektivitu a praktičnost.

Pro nejvýše postavenou osobu ve výkonné funkci používá titul zkratka CEO – Chief executive officer. Ve Velké Británii je ekvivalentem Managing director. Jde o výkonného ředitele, hlavu na nejvyšší úrovni a s veškerou rozhodovací pravomocí, o které se ale zároveň předpokládá, že za ním stojí a vybralo si ho představenstvo (Board of directors) v čele s předsedou boardu.

Šéfovský C-level může zahrnovat kromě výkonného ředitele i další role, např. CFO (finanční ředitel), CTO (technologický ředitel), COO (provozní ředitel) a další. Ti vlastně jen „procesují“ to, co se zrodí mezi boardem a hlavním šéfem, resp. pomáhají CEO dosáhnout cíle, který mu board uloží; základní model je hierarchický, postavený na šéfovi a jeho pod-šéfech. Kromě hierarchického řízení se uplatňují i další modely, které mají za cíl vytvořit takovou strukturu rozhodování, která by byla schopná rychleji a lépe reagovat na aktuální změny,

zjednodušovala byrokratickou zátěž, lépe se v ní uplatňovaly nové poznatky o cílových skupinách (zákaznících) atd. Například se některé specializované funkce nečlení do pod sebe přímo řízených „pater“, ale služby jako IT, právní servis, uživatelské testování apod. zajišťují samostatné nehierarchizované celky, které spolupracují s vedením na všech stupních řízení atd. Víceméně tedy jde o to, že takto jsou upraveny hierarchické i nehierarchické struktury a postupy v rozsáhlých organizačních celcích: řízení ale je vždy spojeno s postavením „šéfa“ dané části organizační struktury: je řízen a řídí, jeho podřízení se mu odpovídají a on se odpovídá nadřízeným. Používá se zde slovní spojení „design řídicí struktury“ – procesy, vnitřní předpisy, struktury řízení, kontrolní mechanismy atd. jsou naformátovány tak, aby vytvářely jeden smyslově pochopitelný, a přitom co nejlépe užítkový celek (co jiného je cílem designu?). Nejde tedy o „vědecké řízení“ v pravém slova smyslu, ale o pohodlné, efektivní, přehledné a uživatelsky vlídné řešení způsobu, jak řídit složitou koordinaci činností směřujících za stanovenými cíli prostřednictvím stanovených postupů, což je chápáno jako řízení projektu nebo jinak jako řízení změny v čase s omezenými zdroji.

Samo sebou (jak jinak v pře-byrokratizovaném evropském prostředí) existují snahy taková řešení zformalizovat do „standardů projektového řízení“ (!). Aktuálně např. jde o standard PRINCE 2. (PROjects IN Controlled Environments). Každý takový standard je ale vždy v reálném napětí se skutečností; procesní schéma se tak jako tak musí přizpůsobovat reálné situaci, skutečnosti dané místními podmínkami, kulturní tradicí, právním podmínkám v dané zemi a také předmětu činnosti daného subjektu atd.

Slovo management je obecné, používá se pro označení všech, kdo se podílejí na řízení, může mít několik vrstev, velmi různorodou strukturu, přitom u nás slovo management nabývá poněkud odlišný význam, pokud je použito ve velkých korporátních subjektech,

ve státních institucích, ve státem nebo samosprávami zřízených subjektech a v neziskových organizacích. Mimo velké korporáty je slovo management vnímáno víceméně v protikladu k řízení profesnímu, personálnímu nebo odbornému s tím, že důraz na management je chápán jako zvýšený důraz na ekonomiku řízených činností. Proto je možné slyšet, že odborně zdatný a personálně schopný ředitel (školy, nemocnice atd.) by měl být zároveň dobrým manažerem.

Na rozdíl od korporátu se také předpokládá, že zde zpravidla není „board“, nějaká obdoba správní rady, ale řízení je rámcově dáno odborným, politickým nebo ideovým (příp. ideologickým) zadáním a konkrétní rozhodování je závislé především na konkrétním vzhledu ředitele do reálných situací; ředitel sám si s případnými konzultanty stanovuje cíle a způsoby, jak je bude daný subjekt dosahovat.

* * *

Ten, kdo odpovídá za procesy a postupy, šéf, manažer, direktor, ředitel, řidič, vůdce: máme již vcelku ohraničené významové pole našeho zájmového slova „řízení“. Ale jeden aspekt řízení nám zde doposud chybí. Jde o rozhodování suveréna, toho, kdo je v silném smyslu pánem, má v ruce moc rozhodnout a svoje rozhodnutí druhým vnutit. I to je třeba také v mnohých případech chápat jako řízení. Jde o rozhodování suveréna, který není nikomu a nijak odpovědný, nemusí mít žádný cíl ani interně zformulovaný a jeho cíl nemusí být znám řízeným účastníkům procesů. Jde tu o pouhé přímé řízení druhých. Druzí se v jistém smyslu nechávají suverénem řídit, ale nikdy ne dokonale, vždy je třeba kontrola a nikdy se pouhým „výkonem příkazů“ nedostáváme k předpokládanému stavu. Otázka „Kam?“, kterou je třeba si klást průběžně, nelze zcela obejít. Tato otázka se dá se jen „vynechat“, jako ji záměrně vypustí guru („Kam?“ – jak jinak než za mnou?). Naopak, máme zkušenost, že je významné, když se co nejvíce aktérů podílí (je zainteresováno) na upřesňování, aktuálním

hledání onoho „Kam?“, ale obě strategie úplně nekritické poslušnosti i podílu na odpovědnosti „za věc samu“ mohou být ze svého hlediska jako řízení úspěšné.

Diktátor diktuje, poroučí, to je zvláštní způsob řízení, často se uvádí, že se v něm ale mnoho energie „ztrácí“, protože podřízený neví, proč má to či ono dělat a nemůže se tedy podílet na dosažení cíle. Ale pro některé typy řízení by takový přínos byl diskutabilní.

V této souvislosti je na okraj třeba zmínit téma velení: jde také svým způsobem o řízení. Ale takové, kde právě cíle, použité prostředky a postupy musí být co nejvíce skryté, jen celkový rámec jednání by měl být maximálně sdílen a je to i radikálními způsoby vynucováno.

Vizionář naproti tomu ukazuje ostatním, jak hledat společné „kam“ a čím se při tomto hledání řídit (!), ale sám de facto neřídí. Jeho role je jiná, ale jeho aktivitou nashromážděnou společnou energii, která vede ke společnému „Kam?“, lze udržet pohromadě jen na velmi krátkou dobu – protože ... je třeba udržovat společné nasměrování, a to je hlavním úkolem toho, kdo chce skutečně řídit.

Všemi těmito kroky se teprve blížíme k tomu, abychom porozuměli složitému významovému jádru slova řízení. Ale zdaleka jsme se ještě neorientovali v prostředí, ve kterém řídíme a máme zkušenost s řízením. S tímto předběžným vhladem do významového pole řízení se tedy pokusme ohledat situace, kde se s řízením setkáváme mimo „řídící struktury“ a funkce v nich. Především tam, kde jsme sami řízení a řídíme.

Řídíme se zpravidla podle něčeho: jde o naši orientaci; řídíme se podle značek, podle ukazatelů, podle slunce, podle hvězd. Řídíme se, tedy orientujeme se – teď a tady, protože potřebujeme vědět, kdy, kde jsme, a máme představu, kdy kde chceme být (nejen prostorově, ale i v přeneseném smyslu, významově). Chceme vědět, kde jsme a kam se pohybujeme atd. To je zásadní pro řízení, to je důvod, proč se řídíme,

proč si řídíme hodinky a proč se tak nebo onak „zařizujeme“. Obecně jsme to my sami, kdo (něco nebo jen i sami sebe) řídíme, směřujeme, protože chceme směřovat tam a ne jinam. Ale i k tomuto „Kam?“ potřebujeme orientaci, potřebujeme se podle něčeho řídit, abychom mohli ono „kam“ hledat, abychom k němu vůbec směřovat mohli. Musíme mít představu o tom, kde jsme my a kde je ono „kam“. Musíme mít obraznou představu „mapy“, plánu, který obsahuje orientační body a relace (vzdálenosti), potenciální překážky.

Ono „Řídím! (něco)“ je neoddělitelné od „Řídím se (něčím)“. A toto řízení je řízením se v podmínkách vnějších reálií, které identifikuji v rámci své orientace a v rámci toho, čím se řídím, co nejsem schopen ovlivňovat. Dalo by se se obrazně říci, že jako řidič auta nemohu jet, kam se mi zachce, protože jsem omezen na dopravní komunikace a velmi specifický terén vhodný pro pohyb auta a moje možnosti omezují i místní aktuální podmínky.

Řízení bývá představováno jako aktivní jednání, ve kterém je podstatné udržet nějaké procesy pod kontrolou, posilovat ty prvky procesů, které jsou preferovány, a potlačovat ty, které preferovány nejsou, které jsou chápány jako „parazitní“, neefektivní, které brání dosahovanému „Kam?“ procesu a v jednotlivých krocích komplikuje otázku „Kudy“. Ale pak se nejdůležitějším stává právě pojetí kontroly, porozumění tomu, jak a v jaké míře vůbec můžeme kontrolu nad procesy mít, porozumění času, ve kterém vůbec je možné řídit se a řídit (to nebo ono, ty nebo ony).

Rozumíme tomu, co je to diktátor a co je to diktát. Rozumíme tomu, co je to rozhodování suveréna. Rozumíme tomu, co je to jednání autority, ať už formální nebo neformální. Rozumíme tomu, co znamená „guru“ a jeho nekritizovatelné (vzorové) jednání. Ale to vše má jen okrajovou spojitost s vlastní povahou řízení. Co je na řízení nejdůležitější v tom smyslu, který hledáme? Tedy co je nejdůležitější na takovém vedení a zasahování do dění, které je cílevědomé při vědomí, že cíle a cesty k nim nelze nikdy

dopředu dokonale určit, nalinkovat a naplánovat? Vždyť je to právě tato nemožnost „zautomatizovaného děje“ která vytváří prostor pro řízení!

Kdybych mohl napláňovat všechny aspekty cesty, mohl bych se spolehnout na „autopilota“ a na řízení vykašlat. Pokusy o to se dějí. Ale já mohu předvídat, že mi i ve městě může skočit do cesty srnka (a autopilot tuto situaci zvládne), ale nemohu vědět, kdy potkám šílence, nebo kdy auto píchne nebo chcípne nebo se stane cokoli nepředvídatelného. Svět není racionálním mechanismem, který se neomylně přesunuje z jedné polohy do druhé s tím, že lze ukázat příčinnou podmíněnost stavu předchozího a následujícího. Musíme řídit a musíme se řídit, protože se setkáváme s neočekávaným. Řízení je rozhodování v nezajištěnosti.

Snažíme se zařizovat, tak, abychom se nemuseli rozhodovat (řídit se), ale víme, že to v posledku není dosažitelné. Snažíme se vytvořit mechanismy, které „autonomním zařízením“ nahradí moje rozhodování (řízení) s tím, že daný proces včas „zastaví“ v situaci, kdy by se jakkoli zkomplikoval. Ale žádná umělá inteligence nás nemůže nahradit v našem tázání „Kam?“ („Kudy a kam teď?“, poté, co se stalo něco nečekaného). Nečekané je nové a v tomto smyslu pro jakékoli zařízení (a zařízením je i „umělá inteligence“) nedostupné – to může jen kombinovat varianty starého.

Přitom není dosažitelný žádný komplexní postup, který by zcela vylučoval nečekané situace. Vždy budeme muset připustit, že mohou nastat situace a stavy, které nebylo možno předpokládat. Vždy může nastat to, co v komplexním plánu všech možných postupů nebylo „předem“ zahrnuto. Obecně řečeno: dá se tvrdit, že budoucnost ve svém celku nevyplývá pouze z minulého (a kombinací minulého). Proto je třeba se orientovat, řídit se – a zařizovat se a řídit v nezajištěnosti.

Podobnou neurčitost budoucího v sobě nese i ono „Kam?“ – zdánlivě je možné přesně určit koordináty cíle, ale ve skutečnosti se může představa o cíli značně lišit od toho, co nastane,

až cíle dosáhneme. Nebude to nějaký statický stav, bude to opět jen součást děje a pak teprve se skutečně ukážou všechny souvislosti spojené s dosažením našeho cíle, ukáže se, co skutečně obnáší dosažení našeho „Kam“ a že to může být zjištění, že jsme vlastně chtěli „Jinam“. V převážné většině jednání musíme průběžně upřesňovat povahu (podobu) cíle. Ono „Kam?“ jako bychom si v podobě otázky stále nesli s sebou. A tato otázka se objevuje nejčastěji, když si uvědomíme poklidu toho, že se cítíme jako součást nesporně setrvačného dění a samotný „běh věcí“ od nás nevyžaduje žádné rozhodování, když sami nic řídit nemusíme.

Ale pak se v otřesu samozřejmosti a setrvačnosti dění dostáváme do situace, ve které naopak jde o to se odpovědně rozhodovat, řídit svůj život. UVědomujeme si, že naše rozhodování (řízení svého budoucího směřování či stavu) je nevratné, že „stojíme na rozcestí“, a navíc, že se na rozcestích ocitáme znovu a znovu. To je situace, ve které pro nás slovo řízení nabývá nový význam: cítíme, že v jistém smyslu jsme hříčkou vnějších sil, a leckteré procesy neumíme vůbec ovlivnit, ale v jiném smyslu jsme sami „strůjcem svého osudu“, jsme ti, kdo mají velkou odpovědnost a aktuálně se rozhodujeme.

K porozumění tomu, co takto chápané řízení obnáší, je dobré použít příklad jízdy na kole (lyžích, surfu etc). Především je třeba změnit svoje východisko – nesedím v zabezpečeném prostředí u počítače před klávesnicí, nestojím nehnutě v teoretickém prostoru a času fyzikálního vesmíru, v bodu, který jsem si libovolně zvolil jako svoji abstraktní vztažnou soustavu. Ocítám se v pohybu. V pohybu, který nelze zcela kontrolovat, ale ve kterém lze v jisté míře splynout s tím, co se děje. Obrazně řečeno, být s tím, co se děje „na jedné lodi“, tvořit s tím, co se děje, v jistém smyslu jeden celek. Ano, leccos mohu kontrolovat, ale přitom jsem neustále (kontinuálně) součástí dění, které neřídím, jsem spíš tím, který „se řídí“. Řídí se tím,

co přináší pohyb, reaguje a v této reakci leccos ovládá. Jet na kole je zcela samozřejmé, pokud to umíme, ale „naučit se to“ znamená projít jistou iniciací, po které se to, co se snažíme zvládnout mentálně, stane čímsi „samozřejmým“, tím, čemu stačí se věnovat „podvědomě“. Ale zkuste projet po dlouhé úzké lávce – vzdáte to předem, protože... I když umíte jezdit na kole docela dobře, nejste ti, kdo by mohli určovat, jaká bude přesná trasa vaší jízdy a zcela jistě to nebude přímka! Už proto, že vaši trajektorii ovlivňuje leccos, i slabý vítr. A ještě lepší je obraz řízení kanoe na divoké řece, ten ukazuje řízení jako cosi, co je ve skutečnosti dynamické, ukazuje, jaké limity může mít naše snaha „mít věci pod kontrolou“.

Když se zabývám významovým polem slova řízení, nemusím se nechat vést zdánlivým významovým jádrem, které osciluje kolem významů „šéf“ a „management“, vůbec ne. Je důležité si uvědomit, že ve významovém poli slova řízení se pohybuji mezi terminologicky velmi očištěným právním postupem s mnoha náležitostmi a jeho neměnnou povahou a v protikladu k tomu řízení plavby na divoké řece nebo jízdu na kole – s tím, že se případně díře na cestě přede mnou nevyhýbám tím, že bych otáčel řidítky (která jsou přeci k řízení?), ale jen tím, že jen přenesu váhu z jedné strany na druhou.

Řízení v sobě nese řadu vrstev v širokém smyslu vnímání a aktivit – samozřejmě včetně vyhodnocování a plánování, ale především se opírá o zkušenost, ale také o předjímání: je třeba především se orientovat v tom, co nastává a co je tedy v jistém smyslu vždy nové a vyžaduje nezůstávat jen u zkušenosti s minulým. Ti, kdo se snaží naučit management pouze z pozice vyhodnocování minulého, se s povahou řízení v leccos mijejí.

V myšlení o řízení jsme válcováni obrazem manažera, jako by to byla „profese šéfa“, „ředitele zeměkoule“, který má svůj plánovací kalendář, dobře organizuje svůj čas podle Národního standardu kompetencí projektového řízení projektového manažera. (ČSN ISO

10 007). Jistě, je třeba chodit na školení a dále školit ty, kteří ještě na školení nebyli, ale školením se k řízení nikdy nepřiblížíme, pokud... pokud se nenaučíme něco, co odpovídá znalosti jezdit na kole. Snad je tu ještě dobré odkázat na rozdíl mezi významy slov vědomost a znalost. Vědomost je dobrá jen k tomu, abychom se nemohli vymlouvat, že nevědomost hříchu nečiní. Znalost je dovednost, kombinuje to, co víme a co umíme, a umíme tak, že to není věc izolovaných poznatků, ale schopnosti dosahovat cílů a reagovat tělesně, přímo, bez intelektuálního odstupu. Ale k uplatnění vědomostí, a hlavně znalostí potřebujeme mít vhled do věcí, do situací – potřebujeme jim rozumět.

A v našem případě (takové bylo zadání) jde o to, jestli nám takto chápané porozumění a znalost nabízí věda, resp. vědy. Domnívám se, že ne, a směřuji tím k závěru, že na řízení nemá smysl vznášet „vědecké požadavky“.

Většina lidí se dnes řídí podle GPS, vede to ale k úpadku, zapomínáme svoji zkušenost, se kterou se zcela přirozeně umíme řídit podle slunce, hvězd, krajinných dominant. I podle tmy se dá řídit, je součástí našeho základního životního rytmu a kdo byl za polárním kruhem, ví, jak je to vysilující, nezvyklé, když tma je pořádek, a ještě horší pak je, když vůbec nepřichází. Zdánlivě jde jen o obyčejné „orientujeme se“, ale jde něco založeného mnohem hlouběji. A můžeme si to ukázat na řidiči:

Řidič řídí a zároveň se řídí „podle něčeho“ (orientuje se a je schopen vnímat i podprahově) a ví, že je řízen a nemusí to být přímo dopravním policistou, ví, že existují systémy, které sledují průjezdnost silnic, sleduje „zelenou vlnu“, jeho navigace mu ukazuje, kde jsou cesty „volnější“. Ale čistě jeho věcí je ono „Kam?“. Může se stát, že vzhledem k okolnostem dojde k rozhodnutí „Tam ne!“ a změni svůj cíl, zajede si „někam jinam“ nebo zastaví a prospí se. Nestojí mu to za to „dojet do cíle“, protože je to on, kdo řídí a může takové rozhodnutí udělat. To je nad možností jakéhokoli „autonomního“ automatického řízení.

Řídíme, řídíme se „podle něčeho“ a jsme řízení. A právě v tomto kontextu se rozhodujeme. To vše je třeba chápat jako komplex; je naivní vyjmout z tohoto kontextu pouze to, v čem se snažíme být suverénní kontroloující (díky poznatkům vědy) nějaký výsek procesů (výsek světa).

Již vždy se vztahujeme nejen vzhledem k tomu, „o čem“ rozhodujeme, „co“ se snažíme řídit, vždy jde o jednání ve světě, jednání, které je ve vztahu k celku nezabezpečené, protože o celku, ve kterém má naše jednání svůj význam, nevíme nikdy tolik, abychom mohli vyloučit, že naše snaha může vést ke zcela jiným efektům, než jsme při svém „řízení“ zamýšleli.

Řízení je o rozhodování – od toho doslova fyzického, podvědomého, když se vyhýbáme v jízdě na kole díře v silnici, přes ta zpola intuitivní, kdy se vyhýbáme situacím, které mohou přinášet kolize, a vycházíme přitom ze zkušeností, odhadu – aniž bychom vše dohromady nějak intelektuálně zpracovávali do vzorců, kterými bychom svoje rozhodnutí (svoje akty řízení) nějak racionálně zdůvodňovali etc. A pak se také můžeme rozhodovat v rámci systémových řešení a toho, čeho se již týká management v tom smyslu, jak jej většina lidí staví na piedestal moderního jednání, tj. postupujeme podle projektového cyklu, stanovujeme si priority, nástroje, měříme, vyhodnocujeme, vyhýbáme se identifikovaným hrozbám atd., ale tato „manažerská práce“ se v praxi stále víc a víc blíží totálnímu „procesování“.

Tento paradox se dá ukázat na řediteli atomové elektrárny. Mezi jeho řízením a řízením ve smyslu správního řízení již není de facto žádný rozdíl. Je svázán tolika předpisy a nařízeními, že může jen „procesovat“, postupovat tak, že v daných mezích vykládá to, co nastává, a postupuje striktně podle toho, co se v dané situaci má a tedy musí. Regulace výkonu je dána požadavky přenosových soustav, odstávky, opravy, to vše je přesně procesováno. Jak je možné tvrdit, že je to on, kdo má situaci pod kontrolou? On jen doplňuje systém,

o jehož fungování sám ví jen málo – zná jen jeho schéma, které mu předepisuje, v jakých situacích a jak má jednat.

A tím se plně dostáváme k tématu „vědeckého řízení“.

Podíváme-li se blíže na to, co měli propagátoři „vědeckého řízení“ před sto lety na mysli, snadno zjistíme, že si vůbec podobnou analýzu významového pole slova řízení neudělali a pohybovali se intuitivně ve zcela jiném významovém poli, a hlavně vycházeli ze zcela jiného porozumění tomu, co se děje. „Jak zasahovat do procesů?“, v jejich podání to byla otázka toho, kdo neví, že je sám uprostřed dění, neuvědomuje si, že „jde na kole“ – dívá se na „procesy“, které ve světě identifikuje, skrze okna své klimatizované kanceláře či spíše fyzikální laboratoře.

„Vědecké řízení“ jako ambice? Podle mne je to zcela zjevný protimluv. Pokud je něco spojeno s představou vědy (přírodovědy) jako matematického obrazu reálných prostorových, hmotných a energetických stavů, pak nejde o řízení vůbec mluvit. Pak je možné mluvit nanejvýš o fungování a nastavování parametrů. Ale my nesporně jednáme a nesporně vnímáme důsledky svých činů, a nesporně jsme v mnoha věcech schopni jednat cílevědomě, tedy v jistém smyslu řídit a koordinovat různé činnosti tak, abychom dosahovali cílů, které jsme si předem deklarovali. Ale jak se tato naše schopnost má ke světu jako předmětu přírodovědy? Jak se to má ke kauzalitě? To je otázka, které se dnešní mainstreamoví myslitelé vyhýbají jako čert kříži, protože by se museli zamyslet například nad tím, jak může lidstvo zachraňovat planetu, a navíc jak toto zachraňování může „vědecky“ řídit.

Podílíme se na dění a za svůj dosti dlouhý život vidím opakovaně, že lidé jsou stavěni nikoli před situace, které připravovali a očekávali, ale naopak, před ty, které vůbec nepředpokládali, které je ani ve snu nenapadly. Vědecké řízení? Mají se na řízení aplikovat poznatky vědy? Pak

je třeba s Heisenbergem a Bohrem v rámci kodaňského výkladu vlnově-korpuskulárního dilematu prohlásit, že řízení je v pohledu vědy konání v bifurkačním bodu, ve kterém není vědecky zjistitelné, jaký bude následný stav, protože naše volba měření (a zaměření) nám znemožnila vytvořit si představu o skutečných možnostech, které jsou před námi.

Neměla by se tedy otázka přeformulovat, položit jinak? Jaké řízení nás zajímá? Řízení je odpovědné systematické a cílevědomé rozhodování a vedení v nějaké věci. V tom nejsme nějakou monádou, izolovanou od zbytku světa, naší ambicí by tedy mělo být, abychom si v pohledu na své rozhodování uvědomovali komplexnost našeho jednání – vždy se vztahujeme především ke světu (ve kterém se musíme nejdříve orientovat), nikoli jen k vymezenému cíli, ke kterému (to či ono) řídíme. A teda také nikoli jen k tomu, co právě řídíme.

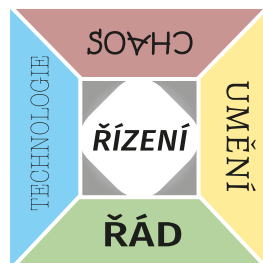
Profesně, zájmově atd. se vždy zabýváme jen parciálními cíli, ale neměli bychom zapomenout, že nežijeme vytrženi z dění jako takového. Naše řízení se projevuje v celku dění, a nejen v tom výseku dění, který se snažíme dostat pod kontrolu. Ve svých pokusech rozhodovat tak, abychom se dobrali stanovených cílů, nejsme nikdy ve vzduchoprázdnu. Systematičnost, cílevědomost (tvorba a schopnost průběžné korekce cílů), dalo by se říci „profesionalita“ spojená s rozhodováním – to vše je více či méně věcí techniky a schopnosti. Ale odpovědné řízení? Musí se vztahovat k celku dění.

Ne nadarmo se o tom, kdo je bezohledný, říká, že je schopen jít za svým cílem „přes mrtvolu“. Sama existence cíle není nic, co by bylo nesporné a jednou pro vždy dané. Sama identifikace situace, ve které se cíl jeví jako nesporně kladný a přínosný, se může ukázat jako chybná. Výběr postupů, kterými se chceme cíle dobrat, se může ukázat jako výsledek chybné úvahy... etc. Odpovědné řízení není jen schopnost komplexně spravovat procesy a koordinovat zásahy do nich. Právě v tom byla před sto lety ambice „vědeckého řízení“ ve své povaze mylná.

Řízení je odpovědné systematické a cílevědomé rozhodování a vedení v nějaké věci. Ale nemělo by být zaměřeno jen na danou (řízenou) věc, jen na vytčený cíl. Řídíme svůj předmět zájmu a snažíme se dobrat svého cíle skrze nepřehledné prostředí světa, které se zcela marně pokoušíme nějak standardizovat, vyřadit ze hry. Mnoho lidí si neuvědomuje, že součástí řízení musí být vedení – a vedení znamená něco víc, než jen „techniku“, něco víc než jen administraci pokynů. Vedení právě ve svém nedokonavém tvaru, které je spojeno s vědomím, že jsme součástí dění. Tedy pohybu, který reflektujeme jen zčásti – rozumět bychom měli nejen svému cíli, nejen tomu, za co máme jako manažeři odpovědnost. V onom „rozumět“ je pak obsažena (a skryta) i iracionální, aktuální a nezprostředkovaná zkušenost z doteku s tím, co není řízeno, ale „odehrává se to“, zkušenost se světem.

LADISLAV ZELINKA

soudní znalec, bývalý auditor
a emeritní náměstek ministra financí



O řízení vášně i nevášně

Všechno je součástí něčeho – ať už je to neko-
nečně malé či velké, dynamické nebo statické
popř. jinak určené. Tedy skoro všechno – v době,
kdy se duch boží vznášel nad vodami, tenkrát si
možná vystačil sám. Podobně jako Hegelova
absolutní idea nebo moudrost některých novi-
nářů či politiků. Ale všechno ostatní je potřeba
nejprve zasadit do fazety, aby vznikla mozaika
a ta pak zpětně pomohla osvětlit, kam takové
konkrétní „něco“ patří, s čím souvisí, jaká je
jeho funkce, resp. poslání a tak vůbec.

Nejinak je tomu i s pojmem „řízení“, který
sám o sobě může evokovat toliko různé asoci-
ace a pocity, ale nepomůže zmírnit neuspořá-
danost/nejistotu/entropii a dá se o něm mož-
ná jen bohapustě žvanit – jak konec konců
činím i já.

Teprve zasazením řízení do širšího rámce se
nám tento pojem vyloupne ze skořápky a dá
se s ním seriózně pracovat – takže, pojďme na
to. Lid prostý, vědecky nekultivovaný, již dávno
postřehl, že:

- kdo chce pracovat a umí to, ten to dělá,
- kdo nechce pracovat, ale umí to,
ten to učí,
- kdo nechce pracovat a neumí to,
ten to kontroluje,
- kdo chce pracovat, ale neumí to,
ten to řídí.

Z uvedené matice je patrné, že sféra „řízení“
vznikla jako zbytková kategorie/podskupina
uvnitř grupy, jež má vůli něco dělat. Ti, kteří to
zároveň umějí, si prostě vyhrnou rukávy a jdou

pracovat. Ti zbylí si vyhrnou rukávy a jdou do
toho kecat – ano, i mně zde vytanula na mys-
li Hrabalovská věta: „Máte štěstí, že jdu prá-
vě kolem...“. Ale postava Jaromíra Hanzlíka
v Menzelově filmu Slavnosti sněženek ještě
nepředstavuje to pravé plnotučné řízení. To je
spíše takové Poláčkovské „připodotýkání“, což
je vzletný výraz pro obyčejné kibicování. Ono
pravé řízení (dnes vznosně označované jako
„management“) je o nějaký ten závit výš. Jeho
exponent do toho nejen zvenku a nezávazně
kecá, nýbrž má moc/sílu to i ovlivnit. A tady
už končí český literární a filmový humor a pře-
souváme se do sféry literatury faktu, někdy
i hororu.

Kdysi jsem seděl v jedné kanceláři s kole-
gou z Východního Slovenska, který při úva-
hách o tom, co by chtěl v životě nejvíce dělat,
vždy různými cestami dospěl k závěru: „Vieš,
Laci, ja bysom chcel volačo koordinovať.“ To
je další dimenze řízení, která nepředpoklá-
dá, že řídící subjekt rozumí předmětu řízení
práce lépe než ti, kteří ji vykonávají. Jeho
přidaná hodnota spočívá v jeho zorném úhlu –
v pozici ze které vidí něco, co izolovaní jedinci
vzhledem ke svému umístění v čase a prostoru
vidět nemohou. Nejlépe jsem to pochopil
v Mutěnicích při porážce prasete pantokem.
Dva táhnou „brávka“ podél zdi k rohu budovy,
za kterým čhává třetí s palicí. Jakmile se zpoza
rohu vynoří prasečí čumák a oko, je nutno
rychle praštit, než si prase všimne hrozícího
nebezpečí a uhne. Kvůli takovéhle přesné

koordinaci je zapotřebí ještě dalšího účastníka, stojícího opodál v takovém postavení, aby viděl do obou míst zároveň a zařval „Včíl!“.

Jak vidno, i jazykem a okem prostým se dá dospět tomu, že řízení je hra o nejméně dvou účastnících, z nichž jeden má prostředky, kterak druhému nařídit/vnutit co má dělat, neboť ví lépe, čeho je třeba (není nutnou podmínkou) a vidí to, co ten řízený nevidí/vidět nemůže. Vše ostatní už jsou jen řídicí techniky/dovednosti – jak to nařídit, jaké ke splnění vytvořit podmínky, kterak motivovat a jak to kontrolovat atd. A to je ta asi nejdůležitější část řídicího procesu. Bez ní může na řídicí pozici sedět i úplný blb, který nemusí řízenému procesu rozumět ani zbla. Ale pokud má zajištěn tok informací, jež mu dávají převahu nad řízenými (vidí to, co oni ne), může zdánlivě řídit úspěšně. Ale jen potud, pokud nedojde k porovnání s někým jiným, kdo ovládá a umí uplatnit řídicí techniky. Pak ovšem rozdíl mezi opravdovým řízením a

mezi pouhou koordinací vynikne jako „nebe a dudy“.

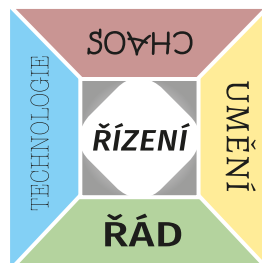
Proto i tady – stejně jako v jiných oborech – platí, že se to prostě „musí umět“. A tak se v teorii mohou rozpracovávat a na univerzitách vyučovat řídicí přístupy procesní, psychologicko-sociální, kvantitativní či systémové, ale stejně to nakonec začíná a končí u procesů tzv. empirických a P. F. Druckera. Dobrý řídicí pracovník holt musí být zároveň stratég i taktik, technokrat i šarlatán, byrokratický suchar i divadelní herec. A tak jako v jiných oborech – věda a teorie mu k tomu mohou pomoci v mnoha směrech, ale ona potřebná kvintesence, ta se naděluje shůry. Ano, já vím. To zase bude křiku, že podceňuji vědu, teorii a tím vlastně i tuto konferenci. A školy, jež slibují naučit všechny všechno. Možná že ano. Žádný učený prý s nebe nespádl. Ale pitomce jakoby schazovali...

R. H. Landsburgh:

*„Věk řízení je nový. Věda o řízení je
věda nová, věda, kde každý podnik,
každá organisace je novým světem
a každý dělník ve výrobě platným
zkoumatelem a prozíravým
objevitelem“.*

LADISLAV ŽÁK

člen INSOL Europe a bývalý krizový manažer



Úhelným kamenem řízení je kladení cílů...

Problematika řízení společenských nebo technologických procesů provází lidstvo po celou dobu vývoje jeho civilizace nebo, jak to nazývají některé autority, kulturní evoluce. Jakkoliv je tento text věnován stoletému výročí konání Pražského mezinárodního kongresu vědeckého řízení (PIMCO) bude zaměřen na to společné, co je nutnou a nepominutelnou součástí každého řídicího procesu. Lidé mají až příliš často pocit, že to, co právě prožívají, je jakýmsi vrcholem civilizace, a to je opravňuje pohlížet na své předchůdce, na jejich myšlenky, konání, činy a jejich výsledky jaksi z vrchu. Je to příklad nejhoršího ze smrtelných hříchů, kterým je pýcha. Mistry této pýchy jsou zejména ti, kteří se o své postavení na údajném vrcholu nijak nezasloužili a jsou notorickými černými pasažéry civilizace nebo kulturní evoluce. Tento postoj je spojen obvykle s nedostatkem vzdělání, jakkoliv ho často zaujímají i lidé s akademickými tituly, a s nedostatkem schopnosti etického vnímání světa, které je často nahrazováno moralizováním konkrétních osob, často napříč staletími. Niklas Luhmann již v minulém století správně poukázal na to, že etika by nás měla především chránit před přehnaným zaujímáním rádky morálních postojů. Diskuse nebo polemika s živými či mrtvými by měla být vždy vedena s jejich názory, a nikoliv s jejich osobami. Správnější je pýchy prostý postoj, který říká, podobně jako Bernard z Chartres již na počátku 12. století. *Jsme jako trpaslíci na ramenou*

obrů. Náš pohled může obsáhnout více a vidí dále než jejich. Ovšem ne proto, že by náš zrak byl pronikavější nebo naše výška větší, nýbrž proto, že nás nese a vyzvedává mohutná postava obrů...

Věda o řízení se objevuje jako pojem v první polovině XIX. století, kdy ji do svého systému věd zařadil francouzský fyzik André-Marie Ampère. Jeho systém byl nikoliv nepodobný Mendělejevově soustavě prvků, a tudíž obsahoval vědy i v té době neexistující, leč v budoucnosti nutně fungující. Takovou byla i věda o řízení lidské společnosti, kterou Ampère nazval kybernetikou, v té době tedy pojmem ryze teoretickým. Základní princip kybernetické teorie řízení do technické praxe zavedl James Watt, který ji uplatnil ve svém parním stroji v roce 1765 aniž o kybernetice jako pojmu nebo dokonce o jeho obsahu cokoliv tušil. Vedle něj stojí za to připomenout některé další praotce vědeckého řízení nebo kybernetiky, mezi které patří Hérón Alexandrijský se svým legendární baňkou a svým teoretickým dílem Automata, ve které popsal mimo jiné různá zařízení, např. olejovou lampu, do které se automaticky doléval olej, automatický pohyb loutek, samočinně zavírané dveře chrámu a automat na *antikou limonádu* na pětidrachmu. Jeho předchůdcem byl Ktesibios z Alexandrie se svými důmyslnými vodními hodinami, celou řadou objevů a vynálezů v oblasti hydrodynamiky. Mimochoodem, tento zakladatel vynikající alexandrijské inženýrské školy, do které patřil mimo jiné

vynikající technické myslitele a praktiky také Hérón, byl původním povoláním holič.

Připomenu už jenom velmi zvláštní českou stopu otisknutou v dějinách vědeckého řízení ještě před konáním PIMCO a ohromným československým vkladem vědeckému řízení, který představovalo dílo firmy Baťa. Tuto stopu zanechal prof. Jaroslav Ivanovič Grdina, který se narodil v Plzni jako Jaroslav Hrdina a působil především na četných ukrajinských technikách na přelomu XIX. a XX. století. Zabýval se otázkami servomotorů tři desítky let před jejich objevením v USA a některými podobnostmi mezi lidským tělem a mechanickými stroji. Publikoval odborné články v ruštině a stal se nikoliv zanedbatelným zdrojem inspirace pro Norberta Wienera, který uměl rusky, a jeho četné spolupracovníky... Československá stopa a vklad do dějin kybernetiky by mohly být daleko širší a hlubší a výraznější, kdyby se kybernetika v Československu nelikvidovala po sovětském vzoru jako buržoasní pavěda a s ní i přínosy teorie a zejména praxe *batismu*, který byl označen za buržoasní reakční přístup, který má být zcela z československé socialistické teorie a praxe vědeckého řízení vykořeněn...

Dějiny vědeckého řízení jsou neuvěřitelně bohaté a pestré, a právě proto také poněkud nepřehledné. Jsou plné výrazných osobností s výraznými názory, plné teorií, teoretických i praktických postupů a metod. Je snad zbytečné připomínat, že jsou často rozporuplné a protichůdné. Snad právě proto stojí za to se zamyslet nad tím, jaké jsou základy jakéhokoliv řízení, nad tím, proč jsou některé principy řízení věčné a jsou s řízením neoddělitelně spojeny do té míry, že k sobě patří, řečeno slovy klasika, *jako k velbloudovi hrby*.

Přes veškeré společenské i technologické odlišnosti podmínek před sto lety a dnes zůstávají některé věci v oblasti řízení prakticky beze změny. To platí nejen pro uplynulé století od roku 1924, ale prakticky po celou dobu trvání lidské civilizace. Řízení bylo, je a zůstane technologií sloužící k dosahování stanovených cílů. Pokud mluvíme o technologii, pak mluvíme

především o určité dovednosti. Řízení jako technologie potřebuje dovednosti dvě. Za prvé stanovení reálných, dosažitelných cílů a za druhé nalezení, shromáždění a využití prostředků k jejich dosažení. To platí pro lov na mamuta stejně jako výkop kanalizace, zavedení inovace do výroby nebo let na Mars. Mezi prostředky patří klacek, krumpáč, mikroskop, expertní systém, automatizované systémy řízení, materiálové inženýrství nebo umělá inteligence. Vždy je přítomna organizace schopností a dovedností živé síly, ať již lidské nebo jiných živáčků...

Je těžko říct, zda více vědy a jejich poznatků potřebujeme ke stanovení cílů nebo k nalezení vhodných prostředků. Je nesporné, že se obě dovednosti vzájemně ovlivňují. Kvalita a kvantita disponibilních prostředků nepochybně ovlivňuje možnosti kladení cílů. Naopak kladení cílů ovlivňuje významně rozšiřování portfolia disponibilních prostředků k jejich dosažení. Mimo jiné proto jsou nutnost zvládnutí společenských a technologických procesů a snahy o jejich řízení významným zdrojem inovací a ty jsou klíčovým pohonem lidských dějin i našeho světa.

Nemůžeme uniknout ze zákonitosti, která nám říká, že pro dosažení žádoucího výsledku potřebujeme za prvé vizi cíle, za druhé její studii proveditelnosti, která spočívá v tom, zda je reálné vizi propojit postupnými cíli a prostředky s naší realitou. Za třetí potřebujeme kvalitní plánování pro dosažení postupných cílů včetně cíle konečného a zároveň plánování prostředků k jejich dosažení. Konečně následuje na základě připraveného plánu realizační fáze v reálném čase. V každém ohledu je zajímavé srovnat, jak se výsledek realizace shoduje s původní vizí. Je neveselou skutečností, že někdy se konečná realita neshoduje ani s plánovaným výsledkem.

Další zákonitost, ze které nemůžeme uniknout, je popsána *zákonem nezbytné variety*. Zákon zjednodušeně říká, že chceme-li pomocí řídicího systému odstranit neurčitost v proměnných řízeného systému, pak množství

neurčitosti odstraněné za jednotku času je nejvýše kapacita řídicího systému jako komunikačního kanálu. Jinak řečeno, pro dobré řízení musí být řídicí systém v jistém smyslu modelem řízeného systému a být mu podobný.

Do třetice nemůžeme uniknout zákonitosti, že *soubor informací, který máme k dispozici před rozhodnutím, je vždy neúplný*. Pocit úplnosti v té nejobecnější podobě představuje podstatu toho, co nazýváme dojem, tedy i podstatu jednoho ze základních omylů, který nás provází celým životem a rozhodováním. Máme *dojem*, že máme všechna data a informace, že jsme je všechna správně interpretovali a můžeme tedy použít ten správný model, který nás dovede ke správné úvaze a správnému výsledku. Je to podstata pýchy a ta je nejen smrtelným hříchem samostatně, ale je také substancí všech ostatních smrtelných hříchů... Jestli na světě v našich životech existuje něco jako jistota, pak je to okolnost, že taková nebo podobná situace nemůže nikdy nastat. Nikoliv proto, že jsme se málo na svá rozhodnutí připravovali, ale prostě proto, že takové je naše prostředí, takový je náš svět...

Jeho podstatou je skutečnost, že o něm *nevíme nikdy dost a už vůbec ne všechno*. Z našeho pohledu se tedy můžeme spolehnout na *neúplnost*. Možná v duchu Sokratova vím, že nic nevím, což je taková populární antická maxima, ale nám úplně postačí, když budeme za všech okolností *vědět, že víme málo*... To vůbec neznamená, že se za neúplné informace musíme nutně rozhodovat špatně. Platí, že *se nemůžeme rozhodovat vždy správně*, a uvědomění a pochopení této jednoduché pravdy by nás mělo uklidňovat, poučovat a činit v řízení úspěšnějšími zároveň. Je poměrně věrohodně prokázáno, že úspěšnější lidé se mylí častěji než ti méně úspěšní. Je to dáno především tím, že si jsou vědomi nevyhnutelnosti omylu, nestresují se a umí se z něj efektivněji poučit a omyl si odpuštit. *Chybovat je lidské, odpouštět božské* a někteří z nás jednoduše dokážou obě. Platí také, že *je bláznovstvím v omylu setrvávat a chyby opakovat*. A takových je nás, bohužel, o hodně více...

Každá doba staví před lidskou civilizací nové výzvy. Často si stěžujeme na jejich složitost a neurčitost, ale skutečností je, že si za tuto složitost a neurčitost našeho světa můžeme v mnoha ohledech my sami. Vzpomeňme si na známé úsloví, že *pořádek je pro blbce, inteligent ovládá chaos*... Ale chaos nevzniká jenom tak samovolně z ničeho nic. Často je patrné, chaos se mnohým z těch, kteří chtějí ovládat ty slabší, velmi hodí. Často jsme svědky, že elity vytvářejí distribuuji ve vlastní společnosti výbušnou nebo možná jedovatou směs chaosu a strachu, aby ji dokázaly snadněji ovládnout. Stejný koktejl vnášený do života sousedů je obsahem toho, co nazýváme *hybridní válkou*. Rovněž chaotický stav společnosti a její vyděšení příslušníci jsou cíle, k jejichž naplnění potřebujeme znalost a dovednost řízení... Cíle sice společensky neblahé, leč někomu individuálně nebo skupinově příhodné...

Řízení se tak nikterak neliší od jiných technologií a dovedností. Může sloužit k dosahování cílů různé kvality na škále dobra či zla. Na jedné straně může řízení snižovat nejistoty a na straně druhé je může prohlubovat. Řízení je jako každá jiná technologie, jako jakákoliv jiná dovednost. Může být využívána i zneužívána. Stejně jako jakákoliv technologie je i řízení úzce spjato s lidskou odpovědností.

S používáním v současnosti dostupných prostředků pro řízení technologických i společenských procesů je spojena potřeba nové kvality odpovědnosti. Klíčovým předmětem odpovědnosti v oblasti řízení je jeho úhelný kámen. Tím je bezesporu právě cíl, který si klademe a jehož dosažení má být následně předmětem celého procesu řízení. Prostředky, které máme dnes k dispozici, nám dávají možnosti dříve netušené. Navíc jsou tyto prostředky stále více využitelné i zneužitelné jednotlivci, zatímco dříve byly k jejich využití, ale i zneužití potřeba celé týmy specialistů. To vše dohromady dává některým jednotlivcům pocit bezmála absolutní moci. Cítí se být vyvolenými a povolányi spasit svět. Víme, že *pocit moci korumpuje a rozvrací osobnost a pocit*

absolutní moci osobnost korumpuje a rozvrací osobnost absolutně.

V poslední době jsme svědky velké skepse a mnohých varování ohledně využívání prostředků, které nám poskytuje věda pro řídicí práci. Aktuálně je na tapetě umělá inteligence, ale každý si vzpomeneme na varování před jinými technickými prostředky v minulosti i současnosti. Zároveň máme tu zkušenost, že ani tato varování, ani regulace nebo dokonce zákazy nikdy nezabránilly technickému pokroku a využívání všeho, čeho bylo vědou a výzkumem dosaženo, ať již veřejně nebo skrytě. Máme také zkušenost, že žádná z technologií, před kterou jsme byli varováni, lidstvo nebo dokonce život jako takový nezahubila.

Je čas si přiznat, že tato varování byla především varování před námi samotnými, před naší nezodpovědností. Zároveň je třeba si přiznat, že současný stav rozvoje technických prostředků a jejich propojování lidským tělem včetně mozku vytváří trochu jiné prostředí pro odpovědné stanovení cílů. Právníci a sociologové se přou o odpovědnost strojů a rozhraní člověk stroj... Prostá řešení, například v podobě tří robotických zákonů Isaaca Asimova, jsou mimo realitu rozvoje umělé inteligence již dnes. Však je autor poprvé uveřejnil před více než 80 lety...

Možná je inspirací k podobě odpovědnosti ta část Hippokratovy přísahy, která říká *především neuškodit*. Cíle mohou odpovědně stanovovat jenom lidé skutečně svobodní. Jsou to mimo jiné ti z nás, kteří nemusí dělat, do nechtějí, a nechtějí dělat vše, co mohou.

Kladení cílů vyžaduje nejen znalosti a odpovědnost, ale je v některých případech doslova uměním, které představuje zvládnutí citů a emocí, které hledání a formulování cíle provázejí. Navíc je tato činnost provázena celou řadou mýtů a legend, které ji věrně provázejí a nabývají v různých dobách různé podoby. Mají jediný cíl, svést toho nebo ty, kteří nesou odpovědnost za stanovení cíle na scestí, které spočívá v tom, že tento úkol je vlastně snadný,

že stačí se nechat vést jednoduchými věčnými pravdami, které tyto mýty a legendy představují a na které nelákávají tvůrce cílů, podobně jako zpěv Sirén lákal Odysseovy plavce na skaliska.

Prvním mýtem je údajná existence jakéhosi ideálního stavu, ke kterému je třeba kladené cíle a prostředky přizpůsobovat. Technická praxe samozřejmě umí popsat ideální stav, ovšem pouze za ideálních podmínek. Navíc se kladení technických cílů pohybuje v prostředí, které člověk vytvořil, a tudíž ho takřka dokonale zná. Nicméně i zde vždy existuje určitá míra nejistoty, která se mění podle jednotlivých oborů a použitých nástrojů. Je to právě nezvyklá a neobvyklá míra nejistoty, kterou sebou přináší umělá inteligence, která jako by v mnohých ohledech žila vlastním životem, což je jev, se kterým se při použití klasické mechaniky můžeme setkat jen obtížně. Při kladení cílů v rámci řízení společenských procesů je ovšem ideální stav společnosti něco jako kotva spásy. Přece stačí takový cíl formulovat a pak už mu podřizovat vše ostatní. Je lhostejné, zda ideální stavy jako cíle klademe do daleké nebo blízké budoucnosti, přítomnosti nebo minulosti.

Připomeňme si slavný cíl, kterým měl být *komunismus, vybudování beztrždní společnosti*. Do této kategorie patří celá řada utopií, včetně Utopie Thomase Mora a celý pestrý utopický socialismus. Francis Fukuyama přišel před několika desítkami let s myšlenkou, že jsme ideálním stavem, za kterým viděl liberální demokracii, obklopeni právě nyní a označil to symbolicky koncem dějin. Třetí možnost, že se můžeme vrátit k ideálům v minulosti je zvláště ošidná, protože v podstatě stojí jenom na našich osobních pocitech a emocích. Snad každý se setkal v dnešní, snad poněkud neuspořádané době s úslovími komentující minulost, že *to ještě svět fungoval*, popř. *to byl svět ještě normální*. Tedy *staré zlaté časy* na sto způsobů a pokaždé jinak. Pověštinou jsou staré zlaté časy kladeny do dob našeho mládí nebo do časů, když jsme byli šťastní, žil se nám dobře a dílo se dařilo.

To je celkem obvyklá a neškodná lidská emoce, pokud jí ovšem není příliš a nepřerůstá v pocit, že v současnosti je všechno špatně a už nikdy nebude lépe, dokud se nevrátíme tam, kde to bylo normální, tam kde to fungovalo. K těmto pocitům patří také to, že své cíle poznáme, když si znovu přečteme klasiky, nejlépe pak klasiky marxismu leninismu, ale i jiných filosofických směrů. Obecně je restaurace a obnova, tedy uvedení do blíže nespecifikovaných starých dobrých poměrů populární i v rámci takových zásadních projektů, jako je Green Deal. Obnova je v něm jedním z pilířů. Abychom mohli něco obnovovat, musíme mít jasně popsán minulý stav, kterého chceme v budoucnosti dosáhnout. Prostě Hérakleitovo *Panta rhei* nás učí, že to opravdu není možné...

Druhým mýtem a legendou je zdánlivě rozumná teze, že není třeba vymýšlet kolo, protože stačí použít postupy, které se již osvědčily jinde a jindy a jednoduše je zopakovat. K tomu absolventi univerzit života a zastánci zdravého selského rozumu dodávají, že *opakování je přece matkou moudrosti*. To možná někde a někdy platí, ale také platí, že *opakování může být matkou velikých potíží*, a to tou větší měrou, čím méně o prostředí, které vytvořilo daný postup údajně vhodný k opakování, víme. Opět platí, že menší riziko existuje u přebírání technických postupů při řešení a řízení technologických procesů než u procesů společenských. Podobná potíž je s replikací ve vědecké práci, zejména u experimentů *in natura*, které jsou pro vědu nezbytné. Experimenty *in vitro* a *in silico* se sice replikují snadno, ale to neznamená, že dávají lepší výsledky. Hérakleitovo *panta rhei* je vážným upozorněním na zavádějící potenciál opakování a replikace. Aristoteles by poznamenal, že *je velmi málo substance, jenom samé akcidenty...* a scholastici v čele s Tomášem Akvinským by spokojeně přizvukovali...

Třetím mýtem je mýtus teleologický, spočívající v tom, že příroda a její evoluce cosi činí s nějakým účelem. Pokud se při hledání, formulování a kladení cílů spolehne na teleologický

blud, můžeme dočkat nepříjemných výsledků. Klasik evoluce Darwin to formuloval zcela jasně a stal se tak nepohodlným nejen pro katolickou církev, ale často i pro mnohé vědce nebo celé obory. Kulturní evoluce stojí na teleologii daleko více, ale to neznamená, že můžeme jako lidé spoléhat při svém jednání ve stylu, že *...něco činím, aby...* na okolní přírodu nebo dokonce jen na vlastní organismus. Přitom kladení cílů a celé řízení je čistou teleologií, protože v jeho rámci *...činíme, aby...* a ono *aby, tedy náš cíl*, je úhelným kamenem našeho snažení. Na straně druhé by nás vědomí a varování teleologického bludu mělo chránit před vtíravým pocitem, že to všechno přece může nebo musí někdo něco řídit podle cílů, které zná jen ten někdo. Připomeňme si citát z knihy Umberta Eccy Foucaultovo kyvadlo. *Neznámé nadřazené nikdo nezná, a právě to je dokonalý důkaz jejich existence. Jinak by přece nebyli neznámi...*

Závěrem snad ještě jedno varování před cestou, která je při kladení cílů vede rovnou do pekel. Je dlážděná nikoliv dobrými úmysly, ale úmyslem zavděčit se dekrétům mocných nebo tradicím bezmocných. Moudrý cíl má být tím, co lze nazvat *civilizačním statkem* svého druhu a úrovně. To znamená, že je *nahlédnutelný* a srozumitelný lidem, kteří jsou takového nahlédnutí schopni. Základní civilizační statky jsou v podstatě jenom tři. Jsou to vědecké poznání, etický princip rovnosti a interpretace infotaktů, duchovního odkazu v nejširším smyslu toho pojmu. A právě tato trojčlenná základna plodí principy, které umožňují odmítnout zbožštěná univerza dekrétů mocných a tradic bezmocných prohlásit za nesmyslná a delegitimizovat je. Kladení cílů a celý proces řízení má mezi tyto narušitele věčných pravd neodmyslitelně patřit. Navíc platí, že podobná nahlédnutí zdánlivě nezpochybnitelných věcí a procesů většinou narušují i mocenské bloky, protože překračují jejich hranice a poukazují na nesmyslnost sporů a válek. S trochou nadsázky je možné *moudré kladení cílů označit za deeskalační nebo dokonce mírotvorné*. Mimochodem, tvorba civilizačních

statků je charakteristická pro společnosti, které jsou podle Jana Patočky *domovem kultury*...

Kladení cílů je nejen úhelným kamenem řízení, ale je zároveň i zkušebním kamenem naší odpovědnosti. Je technologií i uměním, je kvintesencí etiky a poznání...Mějme ve veliké

vážnosti ty z nás, kteří umějí neokázale a odpovědně klást cíle, a budme podezřívaví k těm, kteří se k tomu jenom hlasně hrnou a cpou. *Pomáhejme skutečně vyvoleným vést, mějme je v úctě a eliminujme vliv těch, kteří se jenom cítí být povolánymi klást cíle jiným...*

Tead-Metcalf:

„Ředitelé musí si uvědomovat, že správa a řízení je vedou a uměním, a proto přemýšlením a výcvikem mohou svoje úsilí učinit vědecktější a lidštější. Dobré řízení není náhodné a ne – uskutečňuje se náhodně. Tvoří se inteligentním řízením na základě ovládnutí vědeckých metod a užitím výsledků správních pokusů a podnětů posledních let“.



1524
1624
1724
1824
1924
2024
2124
2224
2324
2424
2524

Vážení kolegové z budoucnosti,

jako autoři Sborníku prací o řízení, který držíte v ruce v papírové nebo zcela jiné podobě na úplně jiném nosiči, který si ještě v roce 2024 neumíme ani představit, vám posíláme následující poselství.

Když jsme společně hledali, co nás spojuje s našimi předchůdci z roku 1924, napadla nás otázka, že bychom měli pokusit hledat i to, co by nás mohlo spojoovat s našimi následovníky v roce 2124.

Je pro nás velmi obtížné si představit vás, adresáty našeho poselství. Vycházíme tedy z kontextu, z prosté skutečnosti, že žijete tak jako my i naši předchůdci v trojrozměrném prostoru doplněném časovou souřadnicí na časoprostor. Z toho vyplývá, že sítě ve vaší době, včetně sítí komunikačních, jsou a zůstanou dvourozměrné.

Věříme tedy, že základem přímé mezilidské komunikace ve vaší společnosti zůstávají dvojice, páry nebo dyády. Na těchto duálních základech pak vznikají rodiny a další lidské skupiny. Právě tato přímá mezilidská komunikace, rozhovory bez zbytečných prostředníků mezi dvojicemi osob v malých skupinách, je základem tvorby nejen společenské struktury, ale zejména kultury.

Struktura společnosti a její kultura tvoří napříč trváním lidské civilizace vzájemně se posilující dualitu. K této dualitě patří jak správa společnosti, tak i věda, a spojením obojího se vynořuje zcela přirozeně vědecké řízení, ať již se ve vašich časech bude nazývat jakkoliv.

Věříme zároveň, že i vy jste vystaveni problémům spojených s řízením celého spektra společenských vztahů a transformací materiálních i ideových potenciálů a toků. Věříme, že řešení těchto problémů jsou, tak jako po všechny časy, spojeny s mírou hospodárnosti, efektivnosti a účinnosti. Věříme, že vaším cílem je co nejširší společenský rozkvět, nikoliv prosazení úzkých zájmů. Věříme, že důležitou podporu vám ve vašem konání a jednání poskytuje mimo jiné věda.

Chceme Vám tedy popřát, aby péče o kulturu, jazyk její komunikace a přímou komunikaci mezi lidmi byla ve vašich časech skutečnou prioritou. Nejde to vůbec o to, abyste se zbavovali nejrůznějších technických i mediálních zprostředkovatelů, jde o to, abyste si udrželi schopnost s dovednost přímé mezilidské komunikace a zažili při ní příjemné pocity spojené s jejím průběhem i výsledky. Podobné pocity, jaké jsme při naší diskusi zažili my, autoři tohoto Sborníku, na našem setkání 24. září 2024.

Věříme, že i do vašich časů dorazilo povědomí o knize, která začíná slovy: Na počátku bylo slovo...

Přejeme vám do budoucnosti především štěstí lidí vaší doby a rozkvět jejich skupin...

Vaši kolegové z roku 2024

P.S. Žádné poselství nemůže vyjádřit vše, co bychom chtěli sdělit. Proto toto poselství doplňujeme Modlitbou Antoina de Saint – Exupéryho. Je určena nejen budoucím... Je určeno nám všem...

Nauč mě umění malých kroků.

Neprosím o zázrak, Pane, ale o sílu pro všední život. Nauč mě umění malých kroků. Učiň mě vynalézavým a sebejistým v pravý čas. Obdař mě vnímavostí, abych dokázal odlišit prvořadé od druhořadého.

Prosím o sílu kázně a míry, abych jen tak neproklouznul životem a své dny si rozumně rozdělil, abych neprospal záblesky světla a vrcholy a abych si našel alespoň tu a tam čas pro zážitek krásy a umění.

Utvrzuj mě v tom, že snít o minulosti nebo budoucnosti mi nepomůže. Pomoz mi co nejlépe zvládnout to, co je mi nejbližší, pomoz mi brát právě prožívanou hodinu za nejdůležitější.

Chraň mě před naivní vírou, že v životě musí jít vše hladce. Daruj mi strážlivé poznání, že těžkosti, porážky, neúspěchy i zklamání jsou přirozenou součástí života, že díky jim rosteme a dozráváme.

Připomínej mi, že city se často stavějí proti rozumu. Pošli mi v pravé chvíli někoho, kdo má odvahu říct mi pravdu s láskou. Chléb každodenní dej mi pro tělo i duši, projev Tvé lásky – přátelské echo, a alespoň tu a tam náznak, že jsem v něčem užitečný.

Vím, že hodně problémů se neřeší konáním; pomoz mi, abych dokázal čekat. Ať vždy nechám Tebe a ostatní domluvit. Vždyť to nejdůležitější si člověk neříká sám, to nejdůležitější mu bývá sděleno.

Ty víš, jak moc potřebujeme přátelství. Dej, abych dorostl do této nejkrásnější, nejtěžší, nejriskantnější a nejvzácnější záležitosti života. Vnučni mi správnou chvíli a správné místo, kde můžu zanechat balíček dobra a spravedlnosti, ať již slovy nebo bez slov.

Chraň mě před strachem, že bych mohl promarnit svůj život. Nedej mi to, co si přeju, ale to, co potřebuji.

Nauč mě umění malých kroků.



AUTOŘI PŘÍSPĚVKŮ:

VÁCLAV LIŠKA / 9

MARIE L. NEUDORFLOVÁ / 15

STANISLAV ŠPAČEK / 21

IVO BARTEČEK / 33

JAN ČARNÝ / 37

JAROSLAV HUSÁR / 45

LIBOR JIRÁSEK / 55

MILOSLAV KALA / 61

KAREL LEHMERT / 67

ROMAN LINDAUER / 85

MARTIN ONDRUŠ / 91

MIROSLAV SVÍTEK / 95

PAVEL ŠEFL / 101

JOSEF ŠTOGR / 105

LADISLAV ZELINKA / 113

LADISLAV ŽÁK / 115