Řízení a organisování.

Pojmy organisace a organisování, řízení či správa, systém či metoda, jež se nejčastěji vyskytují v názvosloví průmyslového inženýra, bývají obyčejně zaměňovány, ačkoliv každý z nich označuje naprosto rozdílný obor v průmyslové činnosti. Organisace, řízení a systém jsou názvy tří na sobě sice závislých, ale jinak naprosto různých činností či oborů hospodářského průmyslového života. Řízení či správa podniků anebo jakékoliv organisace je ve své podstatě kontrolou běhu závodu a je činností základní, prvotní. Abychom však mohli závod říditi, musíme jej nejdříve organisovati, t. j. – stručně řečeno – stanoviti praktický plán pro rozdělení chodu závodu v části tak malé, že mohou býti úspěšně ovládány jednotlivci, kteří opět musí pracovati společně. A řídíme systémem, jenž znamená ve své podstatě souhrn praktických poznatků, jak rozvrhovati, prováděti a kontrolovati průmyslovou činnost.

Směrnice řízení či správy průmyslových podniků jsou dány dvěma činiteli: politikou výrobní a distribuční, již krátce nazveme činitelem určujícím, a vlastním řízením či kontrolováním provozu, což nazveme činitelem řídícím. Moderní průmyslové inženýrství snaží se na základě národohospodářských poznatků a zkušeností z průmyslové činnosti stanoviti pravidla – když nelze dosud stanoviti zákonů či pouček – dle nichž bylo by lze postupovati při stanovení obou činitelů řízení v každém případě.

Kdežto pro vlastní řízení vyvinuta celá řada systémů více méně vyzkoušených v praxi, pro činitele určujícího politiku výrobní a prodejní nemáme dosud spolehlivých pravidel a vše zde závisí na bystrosti zakládajícího podnikatele nebo ředitele. Zde jde nejdříve o vyřešení problému co vyrábět, kde prodávat a jakým způsobem. K řešení tohoto úkolu třeba nejdříve znáti fakta obchodní, jejich ocenění a vzájemnou důležitost. L. C. Marshall*) navrhuje jejich utřídění v tyto skupiny: 1. fakta týkající se fysického okolí; blízkost a přístupnost trhu pro prodej výrobků a nákupu potřeb, t. j. poměry dopravní; umís-

*) Viz: L. C. Marshall: Business Administration, Chicago III. 1921, strana 756 (Basic Features of Administration).

tění opravných dílen, jedná-li se o malý závod, jenž nemůže vésti velkou zásobu náhradních částí pro své strojní zařízení; možnost stavby dle zvláštních potřeb průmyslu, na př. svahy při hornickém průmyslu, a možnost rozšířiti závod levně v budoucnosti; blízkost a dostatek vody, požární opatření atd.; 2. fakta týkající se technologie výroby, t. j. povaha výrobku, strojní zařízení, výrobní metody atd.; 3. fakta týkající se financí, t. j. hotového kapitálu, bankovního úvěru atd.; 4. fakta týkající se trhu. Pro soukromé podnikání studium těchto fakt je nejdůležitější, a proto zmíním se o nich obšírněji později; 5. fakta týkající se obchodního risika; 6. fakta vztahující se k zaměstnanému personálu; 7. fakta týkající se sociálních poměrů, kraje či země, v němž průmysl zakládán.

Vraťme se znovu k faktům skupiny čtvrté, týkající se trhových poměrů. Třeba si zde uvědomiti podstatnou změnu, již trh během posledního vývinu industrialismu prodělal. Ještě před čtvrtstoletím trh byl určován prodavačem, t. j. na jedné straně byl prodavač, vyrabitel a na druhé straně dychtivý spotřebitel, t. j. nenasycený trh. Tento stav byl obzvláště patrný ve Spojených státech, pokud nové dráhy otvíraly široké pláně a země se osidlovala rychleji, nežli rostl americký průmysl. Trh byl vyrabiteli vždycky otevřen, na cenu a kvalitu výrobku nebylo příliš přísně hleděno. Nebylo také soutěže. Tyto poměry se však změnily a mění tou měrou, jak roste produktivní schopnost průmyslu a ubývá otvírání nových panenských zemí. Z trhu prodavačů stává se trh kupovačů, kteří jsou rozhodujícím činitelem. Trh se nasycuje a roste soutěž. Výroba si vyžaduje ohromných kapitálů, jenž je upoután v nákladném, specialisovaném zařízení, v úvěru a ve skladu. Na jedné straně působí váhavé kupování nasyceného trhu a soutěž snižování prodejní ceny, na druhé straně složky výrobních nákladů: mzda, cena suroviny atd. stále se zvyšují. Tímto studiem trhových poměrů je podnikatel veden k problému, jejž H. S. Person*) formuloval takto: buď vyvinouti úspěšný ekonomický systém řízení a snížiti ceny prodejní snížením výrobních nákladů, anebo zvýšiti kvalitu výrobku při stejných prodejních cenách.

Trh, odbyt musí býti vždy studován s ohledem na vlastní výrobu, na schopnosti soutěžitele a se zřetelem na pravděpo-

*) Viz: H. S. Person: Shaping Your Management to Meet Developing Industrial Conditions. — Taylor Society Bull. 1922.

dobný podíl, jenž může podnikateli připadnouti. A z tohoto studia lze usuzovati na velikost výrobní daného podniku a velikost prodeje. Pro výši výrobní velikosti podniku bude zde rozhodovati rozpětí mezi pravděpodobným minimálním a maximálním odbytem, což lze poměrně dobře stanoviti z hospodářské statistiky. Prodej pak musí býti vybudován na moderním základě, t. j. na iniciativním vyhledávání kupců, spotřebitelů, neboť, jak výše uvedeno, moderní trh je trhem kupujících a ne prodávajících. Podnikatel mimo to musí uvažovati i možnou změnu trhu a studovati přizpůsobovací schopnost svého závodu, svých financí, strojního zařízení a pracovníků, jestliže třeba změniti výrobek následkem nového stylu nebo vynálezu atp.

Jestliže známá fakta obchodní byla utříděna ve skupiny, na př. ve skupiny navržené Marshallem, nutno je studovati na základě věd jim podložených, t. j. národního hospodářství, průmyslového zeměpisu, nauk inženýrských, průmyslové psychologie atd. Hlavní část utřiďování obchodních fakt, jejichž hodnota stanovena na základě příbuzných věd, nastává při srovnávání jejich hodnot s hodnotami „standardními", jež pro dané poměry stanovují nejlepší výkon nebo stav. V dnešní době řada takových standardů platí již pro výkon pracovní, práci strojů, nákup a prodej, finanční stránku podnikání, k nimž přistupují další standardy vyšetřované vědeckou organisací práce. Tato poslední část, utřiďování fakt obchodních, není ničím jiným, než jejich zhodnocením kvantitativním, tedy měřením, jemuž by předcházelo zjištění kvalitativní.

Po tomto zjištění fakt následuje stanovení plánů: co třeba učiniti, aby obchod či podnik mohl býti uveden v život. Jde zde především o stanovení cíle, přesné uvědomení si účele na základě dříve stanovených fakt a určení způsobu, jakým jej chceme dosáhnouti. Zde končí uvažování o činiteli určujícím. Je jasné, že nelze postupovati dle určitých pravidel, nýbrž dle dobrého úsudku zakladatele, jenž postupuje dle svých zkušeností a vědeckých znalostí. Stručně řečeno: na základě studia obchodních fakt podnikatel určuje, čeho je mu třeba činiti v jeho podnikání. Přicházeje pak k otázce, jak je mu třeba toho činiti, přistupuje ke studiu činitele řídícího, jenž až dosud byl výhradně předmětem studia vědecké organisace na rozdíl od činitele určujícího.

Studium činitele řídícího skládá se z analysy a synthesy daného problému: zvolení organisace, kontrolního systému, vybudování jejich a konečně uvedení v chod. Vyřešení tohoto problému je praktickou aplikací výsledků, jež plynou z analysy, která utřiďuje, přináší přesnou znalost, vylučuje nesprávné a zbytečné elementy a připravuje tak materiál pro synthesu, jež je vlastním tvořením. Tyto obě složky studia musí býti v rovnováze, neboť jinak přemíra analysy způsobí, že přijatá organisace bude příliš teoretická, neživotná, neodpovídají skutečným hospodářským a sociálním poměrům; naproti tomu převaha synthesy bude míti za následek neúčinnou organisaci resp. systém, a tedy ztráty na práci, kapitálu a času, vedle možnosti, že se přehlíží příležitost k úspěchu a cesta k účinnosti, jelikož se řádně nestudovala půda, na níž se organisace vybudovává. Tím ovšem není řečeno, že tam, kde přehlíží se analysa, nemůže býti úspěchu obchodního. Příkladem je zde typ starého průmyslníka a obchodníka, jenž byl mužem tak řeč. praktickým, který opomíjel analysu, spoléhaje se na svůj dobrý úsudek a zkušenosti; a ježto jeho úspěch v době trhů prodávajících, jak osvětleno dříve, býval nad jeho očekávání, značné zisky převýšily velké ztráty mrháním a neúčinností, jež ostatně ani nebyly známy. V moderní době však zisky jsou malé, výrobní náklady stále vzrůstají, a trh, jak dříve uvedeno, změnil svoji tvářnost. Proto v moderní organisační vědě přistupuje se k analyse, která je novým nástrojem této vědy.

Jest to především analysa těch činitelů a faktů, z nichž se skládají výrobní náklady, jest to tedy analysa kalkulace, která vedla k časovým studiím a k snahám, jak spravedlivě odměniti práci. Dále je to studium pochodu obráběného materiálu závodem, k tomu usměrněné uspořádání strojů a budov atd.; toto je obzvláště důležité v hromadné výrobě, kde se hledí čas, jenž se spotřebuje dopravou materiálu mezi pracemi obráběcími, snížiti na minimum. Další je analysa problému nákupu a skladu, rozvrhování a kontroly práce atd.

Analysou získáváme nejen podrobnou znalost svého problému řízení, ale i zjišťujeme, jak užíti určitých prostředků k nejlepšímu výsledku. Naproti tomu synthesa, jež ve svém jádře je vlastně kombinací schopností jednotlivců, souřaďuje dané prostředky za účelem dosažení vzdáleného cíle. Na synthese spočívalo umění řízení v dobách dřívějších. Analysa je

přínosem moderní organisační vědy a jí dostává se organisátoru nové pomůcky. Tím je řečeno, že staré organisační problémy, jichž konečné vyřešení stále závisí na správné synthese, mohou býti řešeny s větší nadějí na úspěch použitím vědecké analysy.

Prof. Jones*) rozeznává tyto principy řízení, plynoucí ze synthesy: určení autority, rozdělení funkcí, volba osob, zařízení spolupráce, souřadění výsledků této spolupráce, vybudování systému rozkazů, hlášení a informací, systém povyšování a vzbuzování zájmu.

Bylo již řečeno, že problém řízení a i organisace a systému úzce souvisí s osobností ředitele, která řízení obchodu či průmyslu vtiskne svůj vlastní charakteristický ráz. Přijmeme zde k vůli stručnosti označení J. H. Williamse,**) který rozdělil správu a organisaci na přirozenou a mechanickou. V prvém případě jedná se o silnou osobnost organisátora, jenž zná tajemství jednání s lidmi a neváže se tedy pevnými pravidly, jak je tomu u správy mechanické, v níž nedostatek silné osobnosti ředitelovy je nahrazen přesně vymezenou organisací a systémem. Toto rozdělení platí ovšem do určité velikosti podniku. Jakmile se obchod či průmysl rozroste, pak i sebe schopnější ředitel nemůže ovládnouti tak složitý aparát, a proto musí sáhnouti k mechanické správě a organisaci, jež je do určité míry charakterisována organisačním řádem, diagramy postupu administrativního, vymezením autority atp., dle principů, postavených prof. Jonesem.

Řízení samotné znamená pro ředitele podniku ustavičné přikloňování se k jedné z dvou tendencí, pro či contra, jež ukazují na dvojí řešení každého jednotlivého problému správy a organisace. Je zde především problém, zda dělba povinností a zodpovědnosti má se díti na základě žádané činnosti či dle osobnosti ustanoveného úředníka, resp. zaměstnance. Jestliže jsou k disposici osoby, které vedle specielní vyžadované znalosti mají i vědomosti z příbuzných oborů, pak dělba výše zmíněná bude se díti na základě osobností. Při tom musí býti stále na paměti, že přílišné rozdělení povinností znamená ztrátu povinností vůbec. Dalším problémem je, zdali autorita má spo-

*) Prof. Jones: Business Administration.
**) J. H. Williams: The Ways and Means of the Chief Executive. Taylor Society Bulletin, April 1923.

čívati na jednotlivcích či na komisích. Dle mého názoru závadou konečné autority komisí je všeobecná nechuť k přijímání neosobních rozkazů, jímž v každém případě rozkaz komise je. Komise má míti poradný hlas a autoritu, pokud se odborné stránky určité záležitosti týče, ale výkonný hlas má náležeti jednotlivci. Tento princip je podkladem organisačního typu, jenž je kombinací typu tak řeč. vojenské organisace a komisí odborných. Centralisace či decentralisace autority je dalším problémem. To je velmi důležitý problém pro každý podnik. Je spojen s otázkou, do jaké míry jednotlivá oddělení mají býti na sobě odvislá, resp. od sebe neodvislá. Všeobecně lze říci, že i při centralisaci má býti oddělením ponechána volnost vnitřní akce. Jinak se ubíjí iniciativa. Rozřešení otázky: buď použíti nashromážděné zkušenosti anebo výzkum. Jest to do určité míry otázka konservatismu proti průkopnictví.

Ku konci této úvahy snažme se krátce načrtnouti rozdílné typy řídících osob, kapitánů průmyslu, jak říkají v Americe. E. St. E. Lewis*) ve své velmi zajímavé knize: Getting the Most out of Business (Jak vytěžiti co nejvíce z obchodního podnikání) v jedné essayi klasifikuje mentální typy vedoucích činitelů ve tři skupiny. Do prvé skupiny patří typ tak řeč. praktika, jehož jedinou autoritou je zkušenost. O tomto typu možno říci všeobecně slovy H. Forda: Člověk, jenž absolvuje universitu Zkušenosti, je po skončení studia příliš stár pro práci. — Do druhé skupiny patří tak řeč. systematik, jehož autoritou je kompromis: nikdy nebýti první v nové věci a nikdy poslední v opuštění staré věci. Tento typ, jenž získává a učí se z chyb praktika, dává přednost dělání před myšlením. Konečně do třetí skupiny patří typ tak řeč. vědecký, jenž měří věci dle principů a ne dle dojmů. To je moderní typ průmyslového ředitele, jenž se řídí zásadou, že postará-li se o budoucno, dnešek se postará sám o sebe.

Dle toho, jak vedoucí činitel pohlíží na úkoly svého řízení a podtrhuje určitý faktor tohoto problému, dostáváme různou politiku řízení, již můžeme utříditi v pět skupin.**) Do první skupiny patří řízení detailní. To je snad nejméně účinné a racio-

*) E. St. E. Lewis: Getting the Most out of Business. Ronald Press Co. N. York 1919.

**) C. D. Murphy: Library of Business Practice I.-A. Shaw Co 1914.

nelní řízení. Zde ředitel zachytí se na určitém místě obchodního běhu a odtud snaží se pozorovati a přímo říditi každý detail běhu, od přijímání zaměstnanců až po finance. Do druhé skupiny patří řízení prostřednictvím finanční stránky obchodu. V tomto případě ředitel ponechává si pouze řízení celkových financí a k řízení běhu podniku najímá schopné osoby. Problém řízení je tím sice zjednodušen, ale centrální řízení ztrácí tak úplně znalost podniku, jehož běh není úplně hladký. Mimo to bývá těžko plánovati v tomto případě budoucí vývin podniku. Do třetí skupiny patří řízení, jež bychom nazvali vůdcovským řízením. Zde vedoucí činitel obírá se pouze novými problémy a denní routinu přenechává svým podřízeným; podobně řešení těch problémů, pro něž lze nalézti již příkladu. To je typ rozeného ředitele, jenž obyčejně bývá v čele těch podniků, které si vyžadují stálé iniciativy. Do této skupiny patří většina amerických kapitánů průmyslových, kteří inspirují své zaměstnance. Je to naprostý kontrast typu finančního řízení, jež zredukovalo problémy administrativy na minimum a zanedbává úplně problém produkce. To bývá převážnou většinou typ evropský. Do čtvrté skupiny pak patří typ z velkoprůmyslu, tak řeč. řízení vedoucí nebo poradné. Tímto typem bývá obyčejně vůdce velkého průmyslu, jehož veškeré plány obchodní se realisovaly a další rozšíření obchodu závisí na schopnostech podřízených. Zaměstnanci přinášejí nové plány a myšlenky a vedoucí ředitel vede jejich ambice a pomáhá při realisování jejich námětů. Konečně do páté skupiny patří řízení kompromisní, jež je vlastně rovnováhou mezi typem skupiny třetí a čtvrté: nezdůrazňují se ani finance, ani osoby či služba a všechna oddělení jsou udržována na stejné výši. Typem podobného ředitele průmyslu je J. D. Rockefeller, jehož úspěch je přičítán této rovnovážné politice řízení a organisování.

Uvedené úvahy možno stručně shrnouti v závěr: Řízení podniků je činností základní, zahrnující i organisování i systém: organisujeme, abychom mohli říditi, a řídíme systémem. Problémy řízení jsou dány činitelem určujícím, na němž závisí obchodní politika závodu, a činitelem určujícím, na němž závisí typ organisace a systému. Při stanovení tohoto typu ve vědecké organisaci práce provádíme nejdříve analysu a na jejím základě synteticky vybudováváme organisaci a kontrolní systém. Typ

vedoucího ředitele bude rozhodovati, zdali organisace bude přirozená či mechanická, a zda řízení bude se díti prakticky či systematicky anebo vědecky. Osobnost ředitelova též rozhodne, zda řízení bude detailní, peněžní, vůdcovské, poradné či rovnovážné. *Em. Šlechta* (Amerika).

ZPRÁVY A NÁZORY.

Z průmyslových dílen v roce 1925.

(Zpráva o úřední činnosti živnostenských inspektorů za rok 1925. Vydalo ministerstvo sociální péče, Praha 1926.)

Roku 1925 nebylo změn v teritoriálním rozdělení dozorčích okresů. Úřadovalo mimo Ústřední živnostenský inspektorát celkem 29 obvodových živnostenských inspektorů a 3 inspektoráty speciální. Bylo prohlédnuto 27.619 živnostenských podniků úrazovému pojištění podléhajících z celkového počtu 87.198 podniků (loni bylo prohlédnuto 27.160 podniků z 80.535). Intensita inspekční činnosti zůstala tedy celkem nezměněna. Prohlédnuté podniky zaměstnávaly 825.252 dělníků

Ve většině živnostenských obvodů lze sice pozorovati zlepšený stav výroby i zaměstnanosti v důsledku postupující konsolidace hospodářských poměrů, přece však stupeň podnikavosti, měřený rozmnožováním podniků, zůstává za údaji z let předchozích. Nových větších, hlavně továrních podniků založeno 354 (loni 512), podstatně rozšířeno 510 (loni 592) závodů a zrušeno 182 (loni 253) závodů. Z příčin brzdících extensivní rozvoj průmyslů uvádí se v prvé řadě trvající nedostatek prostředků na peněžním trhu, vysoké bankovní úroky, jakož i tísnivé zatížení průmyslu daněmi a dávkami. Nemalý vliv sluší přičísti též zavedení ochranných cel Polskem a Jugoslavií na naše exportní výrobky, zejména konfekční a hedvábné, jakož i poklesu cen veškerých surovin, výrobků textilních a cukru na světovém trhu.

Při povolování nových provozoven bylo přísně dbáno předpisů o ochraně života a zdraví dělnictva, při úpravě starých pracoven bylo třeba ještě přihlížeti k bytové nouzi. Stav provozoven i výrobního zařízení se potěšitelně lepší, vzmáhající se důvěra v stabilitu hospodářských poměrů státu dává podnět především závodům dobře prosperujícím k náhradě poválečných provisorií definitivními úpravami. Po stránce zdravotní zůstávají maloživnostenské dílny daleko za továrními podniky. Hlavně cukrovary rozšiřovaly a zlepšovaly nemalým nákladem své podniky: obecně je konstatován neuspokojivý stav ochranných opatření při provádění staveb, zvláště při provádění zemních prací na staveništích.

Nejvíce závad bezpečnostních vyskytuje se v lomech, štěrkovnách a pískovnách; v cihlářství je patrno zlepšování, úspěch však nemůže býti