

# PODNIKÁNÍ S LIDSKOU TVÁŘÍ

Ing. Dušan Streit

AGRISOFT, kooperační sdružení, Šaskyáská 2062, Brýleč-Místek

## 1. Morálka v ekonomice

Když se premiér Čalka vyjadřoval k problematice pašeráků a veksláků, hodnotil jejich jednání jako přísně ekonomické. Domyšleno až absurdum - což jistě premiér neměl na mysli - se neekonomičtější chovají zloději (tedy úspěšní a nedopadení). I my všichni z naší profese jsme se chovali ekonomicky, tedy jsme podváděli; ať už se jednalo o stažby na propočetníkové nebo externí. Podváděli jsme oživitele, obchodní partnery a nevědomky i sami sebe, když jsme přijali pokřivená pravidla hry.

Kritériem úspěšnosti řídicího pracovníka nebyla ani tak jeho profesionální zdatnost nebo zdravá podnikavost, ale hledání skulin v právních předpisech a účetních osnovách, podstatování rizika spojeného s korupcí a drzost při získávání zdrojů, limitů a dotací. Takováto úspěšnost sice mohla přinést "zasloužené" ocenění ve výplatní listině, ale stejně jako u veksláků a pašeráků negativní přídopvek k národnímu důchodu.

Zatímco svět vychovával manažery, my jsme vychovávali žongléry. Nedá se říci, že by někteří pracovníci nebyli dostatečně aktivní a brali svou práci na lehkou váhu. Ale právě ten rozpor mezi vynaloženým úsilím a reálnými výsledky práce způsobuje stres a zdravotní újmny. Stačí se podívat na usměvavého a sportovně založeného multimilionáře ze Západu a našeho strápeného ředitele či vedoucího. Kdyby měl Sisyfos možnost zemřít, patrně by nezemřel vyčerpáním, ale na infarkt.

Zatímco vyspělé státy hromadily kapitál, my jsme si hráli na chozrasčot. Subjekty se vždy budou chovat primárně ekonomicky, teprve sekundárně se začne prosezovat jistá morálka jednání. Stát musí vytvořit takové prostředí, kdy ekonomika subjektů bude v souladu s makroekonomikou. Každé nemorální jednání musí být pro každý subjekt i neekonomické (viz. např. ekologie). Potom se snad dožijeme i toho, jak na tomto semináři několikrát připomínal

Doc. Honzík, že kráát software se nemá, protože se tím vyčleňujeme ze slušné společnosti a pes od nás kůrku chleba nevezme. V tomto duchu ale naopak není nemorální, že schopnější je na tom výrazně lépe než neschopný.

## 2. Shora dolů - determinující přístup

Již dlouho v " předrevolučním " období kolovalo pořekadlo o tom, že schody se musejí zametat shora. Revoluční události pak nastavily zrcadlo všem proklamovaným heslům o přestavbě zdola, o možnosti začít každý u sebe. Každá iniciativa zdola je pouze samoučelem, jestliže není v souladu s globálními cíli, stejně jako je samoučelem každý řešitelský prostředek vynyšlený spontánně bez vazby na cíle řešení. Jestliže však existuje dlouhodobý a všeobecný diametrální nesoulad a antagonismus zájmů viděných zdola a shora, stane se nevyhnutelná změna skokem, která uvedený nesoulad vyrovnává. Revoluce tedy definuje nové cíle a znovu determinuje nástroje k jejich dosažení. Po krátkém přechodném období je pak třeba potvrdit výsledky revoluce a institucionalizovat je. Jedná se sice i o proces iterační a se zpětnou vazbou, ten se však stane nezvratným, až jsou nové cíle definovány a shora determinují chování nižších subjektů ( opakem by byla anarchie ).

Analogicky vyhlíží i období po velkém třesku ( big bangu ). Překvapivě - už jsem tento paradox loni uváděl - se vesmír vyvíjel shora dolů. Ze singularity a oceánu energie vznikly atomy vodíku a hélia jako základna dalších kreativních procesů ( vedle dalších částic jako fotony, neutrina apod. ). Vývoj však nešel zdola nahoru směrem k složitějším prvkům a posléze sloučeninám, ale shora dolů od zárodků nadekup galaxií, kup galaxií, galaxií až po hvězdné systémy, které teprve generovaly těžší prvky. Zajímavé přitom je, že vesmír je strukturovaný, nikoliv však nekonečně, ale hierarchie kouší u nadekup galaxií a směrem nahoru je tedy homogenní. Podle mého názoru je tedy u kreativních procesů determinující přístup shora dolů, strukturovaný a ovlivňovaný " nejvyšší nehomogenitou ". Proto jsou tak důležité - jak v současnosti vidíme - celoevropská a celosvětová hlediska.

### 3. Etika podnikání

Snažil jsem se ukázat na prioritní a určující úlohu makro-mechanismů. V období jejich přípravy jsme povinováni přispívat k tomu (nebo se o to alespoň snažit), aby byly v souladu se společenskými potřebami a morálkou, sekundárně se pak musíme chovat jako subjekty ekonomicky podle hlediska, že ekonomika republiky je dána ekonomikou všech subjektů.

Pevně věřím, že ekonomika subjektů nebude určována ani socialistickými monopoly jako Kancelářské stroje ani socialistickými dravci typu nejmenovaného JZD a dokonce ani podnikavci, jejichž jedinou předností jsou styky se Západem. Již dnes se dá v našem oboru očekávat zvýšená konkurence a proto bych si už nyní přisáhl na co nejserióznější jednání se zákazníkem. Měli bychom se naučit za něj ptát: Má zákazník nějaký důvod investovat do našich služeb?

Lehkomyšlně dnes nikdo nebude peníze utrácet. Někdy to však vede i k opačnému extrému, že výpočetní technika je na řadě první, když se hledají úspory. Tato tendence podivně kontrastuje se záměry nejen se světu otevřít, ale i vyrovnávat. Očekávám, že je to přechodná revoluční krize při upřednostňování okamžitých efektů na úkor těch dlouhodobějších. Znova jen trpělivé přesvědčování zákazníků napomůže tuto situaci překonat.

Vino konkurenci nebude stát ani vnitropodnikové monopoly, tedy podniková výpočetní střediska. Vnitropodnikové náklady jsou stejně zatěžující jako ty externí. Otevřeně avizují, že v podnikání ani tyto domény nezůstanou tabu pro konkurenci. Konkurence konečně není v rozporu s etikou.

### 4. AGRISOFT - jeden ze subjektů a některé zkušenosti

Nechci se tvářit, že mi je v ekonomice či v podnikání v našem oboru všechno jasné. Jsem si vědom toho, že uplynulá léta na nás všech zanechala větší stopy než jsme ochotni připustit. Už při ústní prezentaci svého ležského příspěvku jsem na to upozorňoval, stejně jako na existenci buď monopolů nebo podnikavých jednotlivců bez existence "střední třídy softwarehusů".

Od obecnějších úvah bych přešel ke konkrétním zkušenostem. Pokud hovoříš o podnikání, nemá na mysli ani tak soukromé podnikání, jako podnikání organizací.

Naše organizace začala vznikat od r. 1983 na základě pokynů z centra, především z iniciativy Okresní zemědělské správy. De iure jsme byli založeni jako kooperační sdružení bez právní subjektivity, de facto jsme byli "rozpočtovka", která měla koordinovat a řešit ASŘ v zemědělských organizacích okresu Krýdrek-Místek. Správně jsme odhadli, že nemůžeme fungovat jako mezičlánek mezi centrem a podniky, že musíme výpočetní techniku řešit od podnikové úrovně směrem dolů. Tam, kde však vůbec nefungují ekonomické vztahy, je i dobrá snaha málo platná. Neexistovala přímá vazba mezi našimi náklady a výsledky práce a na druhé straně ani zainteresovanost uživatelů efektivně těchto výsledků využít. Víme, že bez přispění uživatele zavádět výpočetní techniku není možné.

Mohlo by se zdát, že v období paušální úhrady našich nákladů jsme měli pohodlný život. Tam, kde se však neplatí za konkrétní služby, devalvují se výsledky této práce na režijní činnost, kterou může každý diletant zpochybňovat. (Pozor, všichni pracovníci podnikových výpočetních středisek, jste ve stejné situaci, pokud Vaši práci dobrovolně nekupují vnitropodnikové útvary!).

Ke cti nám slouží, že zárodky přestavby jsme využili k naší reorganizaci, změně názvu a zároven komercionalizaci. Počet pracovníků se stabilizoval na počtu cca 35. Stále našimi zakladateli zůstávají zemědělské podniky (ze 12 však zůstaly jen 3), hlavně však je základem o našem ustavení postavena na ekonomické bázi a hospodářské samostatnosti. Zde se nám podařilo dosáhnout rovnováhu odpovědnosti a pravomocí. Nechci tím říci, že se už nic nebude měnit na našem právním postavení, které je přechodné. Ale ať už budeme smlouvou společností, družstvem nebo společným podnikem, pro naši existenci budou platit obdobná, především ekonomická kritéria. Šnab jen porušování smlouvy našimi zakladateli by v tomto přechodném období mohlo ohrozit naši existenci z jiných důvodů, než by byla naše vlastní neschopnost. I když vlna revoluce je někdy i slepá a křoví ....

Od počátku naší činnosti jsme museli rozšířit okruh našich zákazníků a vymanit se z jednostranné orientace na resort. Zajímavé přitom je, že jakmile jsme za konkrétní služby začali vyžadovat konkrétní peníze - byť nižší než dřívější paušál - spousta zakázek padla. Nastavilo nám to tak zrcadlo, ve kterém jsme "užitečnost" naší práce viděli najednou odlišně. Nejednalo se ani o kvalitu, ale potřebu jako takovou; k čemu je práce, kterou si nikdo nechce zaplatit. Na potřebnost nemůžeme pohlížet jako na něco objektivního, o subjektivní potřebě či nepotřebě rozhodují na vlastní riziko odběratelé. Svobodnou volbu potenciálního zákazníka se musíme naučit respektovat a případně ji ovlivňovat zcela jinými prostředky než dosud.

Ještě před rokem jsem zde v diskusi prohlásil, že velice výhodné je spolupráce s výzkumnými ústavy, které prostřednictvím státních úkolů disponují "mimochozrasčotními" prostředky. Čas ukázal, jak krátkozraká to byla orientace. I když jsem si byl vědom její přechodnosti, před 17. listopadem těžko kdo mohl odhadnout rychlost vyschnutí těchto zdrojů. Zaznamenal jsem i nebezpečnou frustraci pracovníků, kteří dělali práci sice zaplacenou, ale málo užitečnou. Takže opět zůstala jen mravenčí práce spojená se získáváním jednotlivých zákazníků s akcentem na kvalitu nabízených služeb. S každým spokojeným zákazníkem roste i sebevědomí pracovního kolektivu a ochota přijímat náročnější úkoly.

Chytračení je třeba nahradit chytrým - chcete-li, smysluplným - chováním. Rozdíl je v tom, že zatímco prvé kalkuluje s výhodou na něčí účet, druhé je v konečném důsledku kryto přírůstkem národního důchodu. Všichni to intuitivně cítíme, ale když se každý ve své profesi zamyslí nad konečným smyslem své práce, teprve potom přestaneme být v zajetí profesionální slepoty a docela nás tento pohled překvapí. Musíme se smířit s vytvářením konkurence a počítat i s racionálním jednáním potenciálních odběratelů. Zákonitě se pak pozornost upře k vlastní profesionalitě, méně už k různým administrativním pákám. Není to někdy bezbolestné poznání, ale v principu je tento model velice jednoduchý a spravedlivý. Mělo by nás to směřovat od problémů "režijních" a vnitřních k problematice odborné a tržní. Proto příliš nevěřím tomu, že tzv. socialističtí dravci mají nějaký náskok při vstupu do tržního hospodářství.

Chtěl bych upozornit ještě na plíživé nebezpečí, které hrozí podnikajícím při snaze tlumit náklady. Pokud to lze, měli by si předplácet i příští rozvoj.

## 5. Některé přetrvávající problémy

Velmi často je třeba se odběratelům zavázat nejen k jednorázové dodávce programového vybavení, ale i k jeho servisu. Zvláště při aplikačním programovém vybavení to však přináší i problémy. Jednak dosud nikdy centrální orgány nebraly ve svých předpisech ( legislativních, cenových apod. ) v úvahu nutnost jejich promítnutí do výpočetních systémů z hlediska jejich algoritmickeability a jednak při jejich vydávání není žádná časová rezerva na jejich programovou realizaci. Zvláště při nynější horečné legislativní a cenotvorné činnosti se tento problém bude ještě vyhrocovat. Vyhledává se řešení ex post a navíc multiplicitně na různých pracovištích; nedávným příkladem může být změna ceníku VC-21 ( tzv. TR 4 ), kdy bylo natno jí uplatnit od 1.1.1990, ale tehdy ještě ceník ani nebyl vytištěn. Příkladem obtížné algoritmickeability mohou být zase dosud platné daňové tabulky, kde jsou patrné korunové odchylky vůči částkám získaným algoritmicke, jež pocházejí z doby, kdy je někdo vypočítával na kalkulačce. Můžeme jen snít o tom, že při každé změně těchto předpisů si budeme muset opatřit i distribuční disketu nových algoritmů.

Dalším problémem je, že každá tvůrčí práce je svým způsobem nenahraditelná a sama o sobě neautomatizovatelná. Abychom mohli v administrativě ušetřit, musí se kapacity pracovních sil přerozdělit ve prospěch tvůrčích činností, právě třeba ve prospěch našich profesí. Nakonec ve světě je to známý trend. U nás však je v povědomí programátor stejný " úředník " jako třeba mzdová účetní. Chápu dnešní tlak na odbourání přetučelé administrativy zavedením 50 % odvodů z mezd, ale v tomto procesu je třeba započítat programátory ne na straně pasiv, nýbrž aktiv. Tvůrčí práce, kteou je ochoten si někdo zaplatit, by měla být bonifikována snížením těchto odvodů třeba na 20 %. Snížilo by to naše ceny a prospělo dobré věci. Těžko se smířit s tím, že když budu prodávat zmrzlinu, stát mi poskytne tuto výhodu, kterou jako programátor zatím nezískám.

## 6. Přístup k programování a jeho organizace

Velice často, hlavně ve vztahu k osobním počítačům, se teď zneužívá prototypový přístup. Jako by musel být v rozporu se systémovým přístupem a v rámci něj s metodou shora dolů, jako by byl jediným reprezentantem intenzivního pojetí na rozdíl od toho dřívějšího - extenzivního. V loňském příspěvku jsem se snažil ukázat, že vidění naší problematiky skrze kontradikce a dilemata je zjednodušující a škodlivé, jak nakonec vyplývá z nedeformovaného chápání dialektiky, dnes bychom řekli i jistého pluralismu.

Následkem je, že na malou výpočetní techniku se velice často vyrábějí " duchem malé " programy. Jsou stavěny jako Potěmkinovy vesnice, navenek hýří škálou barev s akcentem na různé laciné triky. Tento programátorský impresionismus by nebyl na překážku, kdyby se nestal převažujícím kritériem a neměl zastřít práci " horkou jehlou ". Někdy mi tyto programy připomínají " našmin- kovanou " slečnu, která pro leckoho bude dobrá na " poláškování ", nestojí však za vážnou známost. Toto poznání se vyhroutí zvláště tehdy, jestliže zákazník čeká od svého " písíčka " - jak dnes bývá časté - že mu levně zvládne to, na co " hlupáci " potřebují velké počítače.

Proto si myslím, že tržní úspěch zaznamená ten, kdo se programování na osobních počítačích bude věnovat s veškerou vážností a seriózností, nepodcení stránku analytickou a nebude přitom negovat všechny dobré zkušenosti z období " předpersonálního ".

Nejsem snad příliš konzervativní, když mi v posledním období připadá, že se příliš programuje přímo u počítače. Se spotřebovaným strojovým časem se odpovídajícím způsobem nezvyšuje produktivita práce a tyto poměry jsou stále méně příznivé. Jsem si vědom toho, že nová technika a nové možnosti systémového programového vybavení vyžadují i jiný styl práce, ale nic nemůže nahradit tvůrčí činnosti při návrhu programů včetně jakési optimalizace " nasucho ", simulace různých stavů, abych pak věděl, na co mi vlastně počítač při ladění má dát odpověď. Bezduché editování, provádění změn do změn, vede jen k nepřehlednosti celého tohoto procesu s umocněním pravidla, že " v každém programu je alespoň jedna chyba ";

ja jich tam " n ", kde " n " je přímo úměrné přeladěnému strojovému času ( po vzoru pana Ing. Běbra jsem tento vztah nazval jako Streitovo pravidlo ). Nehledě už na to, že pracovník ve třídě 11 až 14 by se měl věnovat jiné činnosti, než mlácení do klávesnice. Vhodná dělba práce by v tomto smyslu byla rovněž užitečná ( pořizovačka, knihovnik apod. ).

Dále se v naší praxi rozmohl způsob programování, který já nazývám horizontální a sériový. Problém je sice dekomponován, ale ne hierarchicky, ale jaksi agendově, kdy každý programátor dostane kousek a vedoucí aby potom použil metody kritické cesty, pokud se chce dobrat konce řešení v nějakém termínu. Každopádně je celkový termín determinován nejpomalejším řešitelem, který při sériovém ladění brzdí i ostatní.

V naší organizaci bychom se chtěli pokusit o vertikální a paralelní řešení, kdy je problém dekomponován se všemi vazbami a na každé vyšší rozlišovací úrovni je řešen paralelně jako černé skříňky. Tento přístup vyžaduje ne administrativní, nýbrž přísně odborné řízení. Používá se pochopitelně metody shora dolů, ale simultánně i metody zdola nahoru pro přípravu nástrojů k řešení problémů, které lze " vytknout " jako obecné. Na úrovni kódování může být pak problém doslova degradován na elementární a rozsahem přehledné celky. O to více však těžkostí řešení spočívá v počátečních etapách. Vzhledem k tomu, že každá chyba se směrem dolů progresivně předraňuje, nelze je hledat až u počítače.

## 7. Jak se zabráním

V této oblasti nemám velké zkušenosti, chtěl bych učinit jen několik poznámek.

Myslím si, že se nemusíme bát zahraniční konkurence v oblasti aplikačního programového vybavení. Tato problematika vždy bude natolik specifická, že i z jazykových důvodů nebude náš trh atraktivní, navíc budeme schopni na vnitřním trhu konkurovat svou levnější pracovní silou. To může zahraniční firmy stimulovat k vyhledávání kooperačních vztahů s našimi pracovníky. Lépe ať do těchto vazeb vstoupíme jako organizace než jako jednotlivci.



Odlišná může být situace v oblasti systémového programového vybavení a komplexních dodávek zahrnujících hardware + software. Zde si musíme uvědomit, že kooperační vztahy musíme vyhledávat sami, jinak konkurenci zatím podlehneme. Naší devízou však je opět levná pracovní síla a musíme si to otevřeně přiznat. Ta je dána nejen rozdílem v životní úrovni, ale i poměrem nabídky a poptávky naší a konvertibilních měn. Nesmíme si však na nic hrát a této výhody je třeba využít, tak jako to učinili tzv. "malí draci". Dosud státní monopol zahraničního obchodu mnohé akce založené na reálné ceně naší pracovní síly vetoval. Zároveň však musíme splnit další podmínku a nesmíme si bezplatně přivlastňovat výsledky práce potencionálních zahraničních partnerů, byť bychom to prostoduše skrývali pod pseudonymy DOS RV, FOBOS, TE - DOS, KS - DOS apod. Svět pak zase nebude akceptovat to, co bychom v této řečnické sféře mohli - věřím v to - nabídnout. Předloni jsme se dověděli, že v Ochranném svazu autorů (OSA) takové vztahy se světem fungují i s devizovým ziskem.

Ještě bych chtěl upozornit na některé naivní představy ohledně motivace zahraničních podnikatelů v Československu. Hodně se teď hovoří o tom, že je třeba rozlišovat mezi těmi podvodníky, kterých je menšina a těmi, kteří nám chtějí pomoci, a kterých je většina. To je nesmysl. Pomoci nám nechce nikdo, snad kromě zanedbatelných prostředků z charitativních organizací, které mají spíše morální význam. Žádná firma nechce nic jiného, než vydělat své peníze. Na to bychom měli pamatovat, i když nepopírám, že spolupráce může být i oboustranně výhodná.

## 8. Místo závěru

Závěrem je třeba konstatovat, že všechno stojí na lidech. I když si nemůžeme dovolit být tak "demokratičtí", že v ekonomice budeme přisuzovat stejnou váhu hlasu manažera a uklízečky. Přesto identifikace s firmou je jedním z předpokladů úspěšnosti podniku, jak pochopil už pan Baťa.

Když reportér Financial Times začal rozhovor s odborným pracovníkem v automobilce konstatováním: " Vy tedy pracujete u Mercedesu ...", odpověděl pracovník: " Ne, já jsem MERCEDES !". Chtěl bych, aby naši pracovníci hrdě prohlašovali: " Já jsem AGRISOFI !".

Ještě bych chtěl vyvrátit jeden " socialistický přeštek ", a totiž konstatování, že všichni jsou nahraditelní. Možná, že to platilo, kdy bylo téměř jedno, který nomenklaturní kádr obsadil řídicí místo. Každý odborník na svém místě, na každém stupni, je velmi těžce nahraditelný. Nemáme jich tolik, abyomom si jich dost nevážili.