



## **Reengineering – nová vize pro transformované ČD a.s.**

Petr David

*České dráhy a.s. prochází zásadní transformací na akciovou společnost. V této souvislosti je aktuální změna podnikové kultury jako klíčové složky úspěchu při prosazování změn. Postupné, dílčí změny založené na analýze minulosti pro plnění nových, náročných úkolů jsou nepostačující. Je potřebné přikročit ke změnám zásadním, radikálním, zaměřit se na příčiny problémů, nikoliv pouze odstraňování následků. V příspěvku jsou naznačeny možné postupy, které současná teorie managementu nabízí. Jde zejména o zavádění metod založených na procesním přístupu. Poukazuje se i na bariéry, které při zavádění změn působí proti změnám.*

**Klíčová slova:** změny, reengineering, podniková kultura, total quality management – TQM, kaizen, hodnotový management, funkční řízení, procesní management, přidaná hodnota.

### **Úvod**

Otázky kultury řízení a vedení podniků jsou dnes v popředí mnoha teoretiků managementu, konzultantů a lektorů. Žel, mnohem méně se o nich uvažuje v podnikové praxi a podnikání vůbec. Podniková kultura je zrcadlem, ve kterém se podnik vidí, jaký skutečně je, patří do širokého komplexu organizace a řízení podniku a jeho změn, kladného myšlení pracovníků, a potřebných nových pracovních vztahů.

Jedním z největších problémů při zásadní a větší změně či reengineeringu (dále ree) je celková podniková kultura, etika a morálka. Podniková kultura je klíčovou složkou úspěchu, poslání a strategie podniku, zlepšování jeho organizační efektivity a managementu změn. Její význam spočívá v hluboko zakořeněném přesvědčení, které zachovává odraz toho, co se dělo v minulosti. Působí příznivě na dění v podniku, pomáhá tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšování výkonů a zvládání změn nebo naopak působí proti podniku vytvářením bariér, jako jsou odpor ke změnám a nedostatečná angažovanost, které znemožňují dosažení strategických cílů. Je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.

Současná transformace ČD na akciovou společnost je ve své zásadě zprostředkovávaná v adaptačním procesu podnikové kultury, dochází ke vzájemnému přizpůsobování. V žádném případě se nedá nařídit, ale musí se poměrně složitým způsobem a také postupně uskutečňovat výhradně pracovníky podniku na všech podnikových stupních a úrovních.

---

Ing. Petr David, PhD., České centrum pro strategická studia, Jana Želivského 2, 130 73 Praha 3 – Žižkov

davidp@gr.pha.cd.cz



Aby se projevil kladný vliv kultury, je potřebné, aby byla dostatečně silná a systémově kompatibilní s ostatními prvky podnikového systému.

Kladná změna podnikové kultury může proběhnout pouze v případě, že vyšší manažeři budou kladnými a dobrými vzory svým podřízeným. V českých podmínkách jsme v minulosti byli často svědky jevu opačného.

Příspěvek je zaměřen na současné moderní trendy v této oblasti a současně naznačuje některá možná řešení v podmínkách ČD, a.s.

### **Jaké změny jsou aktuální pro ČD a.s. ?**

Zatímco na začátku tohoto století byla základním činitelem hospodářská výroba, v polovině století to byl kapitál a ekonomie k tomu vytvářela potřebné podmínky. Pro 21. století nastupuje ekonomie znalostí, vědění – nových technik, která také předurčuje nutné zásadní změny v organizaci řízení podniků a v přístupu pracovníků. Je tedy zřejmé, že změny ve vývoji makroekonomiky, podnikového okolí i vnitřní situace každé firmy vyvolávají tlak na změny v mikroekonomice, které ve své podstatě směřují k restrukturalizaci podnikové sféry a postupnému přechodu od zavádění změn pomocí metod „dílčích zlepšení“ k „radikálním metodám“. V jistém kontrastu k výše uvedeným tendencím stojí současná praktická zjištění:

- běžné systémy řízení jsou obvykle koncipovány jako systémy statické, jejich flexibilita neodpovídá současným trendům,
- lidé se změnám vždy brání – důvodem k tomu jsou různé objektivní, ale většinou subjektivní důvody – v každém případě je však nutné změnu chápat jako podstatu vývojového procesu ekonomického organismu.

Špatná vnitřní motivace a komunikace je příčinou nízkého zájmu o společné výsledky podniku. Jsme častými svědky situace, kdy se manažeři chovají tak, jako by byla automatickou samozřejmostí povinnost podřízených mít vždy kladný vztah k firmě, zatímco firma a nadřízený manažer se může chovat k podřízeným a pracovníkům tak, jak se mu to hodí. Proto také za jeden z největších problémů při zásadní a větší změně či ree podniků je celková jejich podniková kultura, etika a morálka.

Druhů jednotlivých změn, kterými lze dosáhnout skutečného zlepšení je celá řada. Z různých možných třídění lze také změny rozdělovat podle vztahů, které se převážně při dané změně uplatní. Změny se také rozdělují na změny se vztahy a myšlením funkčním a na změny se vztahy a myšlením procesním. Hranice mezi funkčním a procesním myšlením nemá vzájemně ostré hranice – tedy nikdy není všechno pouze funkční nebo naopak procesní.

Hlavní charakteristiky a závěry obou těchto systémů a souvisejících změn jsou :

Funkční vztahy jsou vzájemně svislé – nadřízený a podřízený, vzájemně se více bojuje než spolupracuje, charakteristické jsou zbytečné funkční stupně a mezistupně, každého nejvíce zajímá jeho funkce a pozice atd.



**a) Mezi metody, vycházející převážně z funkčních vztahů patří:**

*aa) TQM (Total Quality Management), což je metoda postupného zlepšování, u TQM se vylepšuje stávající stav, který se organizačně nemění. TQM nevyžaduje změnu organizační struktury podniku. Obvyklá účinnost TQM směrem k ročnímu zlepšení se pohybuje řádově v několika procentech.*

*ab) Kaizen, patřící ke klasickým japonským metodám. V podnikové praxi tento systém znamená postupné a trvalé zlepšování ve všech oblastech a na všech úrovních. Je to zlepšování postupnými kroky u všech pracovníků. Kaizen se často kombinuje s dalšími metodami: JIT (Just In Time), kanban (tj. visual management, grafické a jiné optické znázornění na nástěnce či tabuli), TPM – totálně produktivní údržba, Lean production – zeštíhlování atd. Princip kaizenu je založen na mimořádně dobrých pracovních vztazích a spolupráci, respektu k lepším a starším. Patří k metodám mírným a jeho výsledky se pohybují řádově v % zlepšení. Pro kaizen je vhodné stabilní podnikové prostředí, které se takto vylepšuje. Toto stabilní prostředí se v Česku velmi těžce hledá.*

*ac) Hodnotový management, který v dnešní podobě používá slova proces, radikální, zásadní, týmová práce – je někde uprostřed mezi TQM a ree. Je to metoda výrazně nákladová, která sleduje hodnotu a nákladovost. Je to poměrně universální metoda především pro řízení nových inovací výrobků a nových výroby, tedy i procesních inovací radikálních změn řízení podniků při jejich transformaci. Hodnotový management, s ohledem na svůj dlouhodobý vývoj má v sobě pozůstatek analýzy a více si všímá minulého a současného.*

**b) Procesní metody.**

Reengineeringový proces je plochý organizační útvar, který má vstupy, výstupy, vnitřní zákazníky, vnějšího zákazníka atd. Procesní vztahy jsou vzájemně vodorovné a plošné, tak, jak postupuje výroba. Vzájemně se zde spolupracuje v týmech a procesech, vše závisí na výsledku celého procesu a nikoli na jednotlivcích. Procesní vztahy jsou uplatněny právě v ree. Je to metoda radikálních a zásadních změn, při kterých se mění organizace a řízení. Podle své nejkratší definice znamená nový začátek.. Ree nenavazuje na to, co bylo včera, ani na nějaké tradiční vazby – nic se nevylepšuje, ale špatné se ruší a nahrazuje zcela novým. Obvyklá účinnost ree směrem k ročnímu zlepšení se pohybuje řádově v desítkách procent.

Procesní vztahy (management procesů) má i svůj procesně věcný pohled na přidanou hodnotu. Vychází z priority orientace na zákazníka, znalostí jeho potřeb (požadavků, přání a představ) a jejich promítnutí do všech procesů, které se na procesu podílejí a účastní.. Ve všech stadiích procesu je proto aktuální otázka:

- jak daná činnost přidává hodnotu (užitek) pro zákazníka,
- jak je přírůstek užítka v relaci s náklady na jeho dosažení

Současně tento pohled na přidanou hodnotu vede k následujícím závěrům:

- vyhodnocení spotřeby výrobních činitelů by se vždy mělo realizovat s ohledem na užitečnost výrobku pro spotřebitele,
- technická hrdost konstruktérů a technologů mnohdy vede k návrhům co nejdokonalejších řešení, která zákazník nepotřebuje a naopak jsou opomíjeny jiné vlastnosti, kterým přikládá větší význam,



- rostoucí složitost výrobků a jejich výroby, organizačních struktur atd. vede k zatemňování logických vazeb věcných procesů a ve svém důsledku k obtížnému rozlišování nutných aktivit od ztrátových,
- odhalení případů, které nemají příznivý vliv na přidanou hodnotu z procesně věcného pohledu je východiskem jejich eliminace.

Zásadně se mění příprava k výkonu práce: od výcviku k vykonávání určitého typu práce, ke vzdělávání potřebnému k provádění procesů. Výcvik učí pracovníky jak vykonávat určité práce, vzdělání zvyšuje schopnost porozumění provádění procesů a učí proč práci třeba dělat. Paradoxně se mění zažitě principy – procesy, které se rozkládaly na nejjednodušší a nejzákladnější dílčí úkoly podle požadavků dělby práce a specializace se v současné postindustriální éře dílčí úlohy opět sjednocují do ucelených procesů.

České dráhy a.s. se musí chovat jako každý jiný podnikatel. Třeba mít ovšem na zřeteli, že podnikání je činnost, která přináší růst hodnoty podniku či organizace, dobré výsledky, nárůst výkonů a především zisk. Bohužel, řada českých firem nesplňuje tento základní zákon o úspěšném podnikání.

### **Některé charakteristické reengineeringové procesy a postupy**

Procesy v systému ree změn jsou odlišné od původních tradičních (funkčních) postupů. Mezi základní procesy, u kterých lze najít společné rysy a některé opakující prvky patří:

- několik prací je spojeno do jedné,
- rozhodují provádějící pracovníci,
- dílčí kroky v ree jsou prováděny v přirozeném sledu,
- procesy mají variantní provedení,
- práce se provádějí tam, kde je to nejrozumnější,
- redukují se kontrolní a jiné neproduktivní nástroje a činnosti,
- minimalizují se smírčí jednání,
- minimalizují se konflikty,
- manažér procesu je konkrétním zodpovědným a řídicím pracovníkem za celý proces,
- mění se základní předpoklady a podmínky, které byly hlavními zásadami dřívějších funkčních podniků,
- vše je orientováno na potřebu a požadavky zákazníka,
- vše je orientováno na zajištění konkurenceschopnosti,
- veškerá činnost je orientována na schopnost provádět permanentní změny,
- veškerá činnost je především orientována na produktivitu a vyšší výkonnost,



- veškerá činnost je nutně orientována na špičkové výrobky a služby,
- nevyčísitelným přínosem je vždy předchozí nutné zlepšení podnikové kultury, myšlení, vzájemných vztahů, komunikace,
- ree je v podniku realizován po částech, ale nakonec v ree duchu musí pracovat celý podnik – a to je celkový cíl změn,
- při ree se mění svět práce, zejména se mění pracovní jednotky od funkčních útvarů k procesním týmům, charakter pracovních činností – od jednoduchých úkolů k mnohostrannější práci, mění se role lidí – od rolí podléhajících kontrole a nesamostatných, k rolím s vyšší pravomocí a zodpovědností a také se mění příprava k výkonu práce od výcviku ke vzdělání,
- mění se organizační struktura – od dřívější funkční svislé stupňovité struktury po dnešní procesní vodorovnou strukturu,

Na druhé straně ree není:

- dalším programem pro zlepšení dnešních činností,
- totožný s automatizací,
- totožný s restrukturalizací, či jakoukoliv formou zmenšování činnosti,
- reorganizací podniku, se snižováním řídicích úrovní a propouštěním pracovníků,
- prostředkem boje proto byrokracii,
- degradace a znehodnocování hodnoty lidí a podnikových pracovníků,
- nejnovějším trikem a zázračným lékem neschopného managementu se zaručenými fantastickými výsledky.

## **Závěr**

Stejně jako v přírodě, ani ve společensko-ekonomické realitě nelze hovořit o stabilitě, ale typická je proměnlivost, která může mít charakter růstu, ale i degenerace. Změny jsou nevyhnutným projevem reality, nedají se zastavit, můžeme se jim pouze přizpůsobit. Projevují se takto:

- vše se vyvíjí, či minimálně podléhá proměnlivosti,
- změna je ve své podstatě nepřetržitý proces,
- tempo realizace změn se postupně zrychluje.

Příspěvek poukazuje na současné moderní trendy v rozvoji managementu. V mnoha oficiálních i neoficiálních vyjádřeních minulých i současných TOP manažerů ČD se shodně konstatuje vyčerpání metod postupného zlepšování. Nastává tedy okamžik pro náročné radikální změny, které jsou v příspěvku stručně popsány. Je potřebné opustit naivní představu, že získané finanční a jiné výhody (úvěry, majetkové vstupy strategických partnerů), a rovněž



tak potřebné změny – ree – se uskuteční v podniku jen tak, samy od sebe a vše – zase samo od sebe selepší a vložený kapitál (úroky) podnik někdy zaplatí a vrátí zpět.

Podstatnému zlepšení či úspěch předpokládá provedení větších, systémových a významných změn ve čtyřech skupinách sil:

1. na úseku výrobní činnosti,
2. provedením důsledného ree,
3. provedením změn u pracovníků, adaptace podnikové kultury, vzdělávání a rozvoj,
4. změny v podnikovém řízení.

## **Literatura.**

1. Tománek J.: *Reengineering a management změn*.  
Sborník článků, přednášek a studií, Computer Press, Praha, 2001  
ISBN 80-7226-428-1

2. Kopčaj A.: *Řízení proudu změn*.  
editor: ©Andrej Kopčaj, 1999  
ISBN 80-902358-1-6

3. Veber J., kol.: *Management, základy, prosperita, globalizace*.  
Management Press, Praha 2000  
ISBN 80-7261-029-5