

# ŘÍZENÍ ZMĚN A STŘEDNÍ MANAGEMENT

**Prof. Ing. Bedřich Duchoň, CSc.**

FAKULTA DOPRAVNÍ ČVUT

Horská 3, 128 03 Praha 2

Tel.: ++ 420/2/24911021

E-mail: duchon@fd.cvut.cz

## 1. ENGLISH ABSTRACT

The problem of strategy implementation to the business activities has been connected with middle management . The turbulent environment of enterprise has caused the organisational changes and processes creating the flat structure of organisation. The middle managers solving very successfully problems in traditional organisations, were all of a sudden removed from the leadership of organisation. This contribution points out the middle management as a factor needed for successful long-term development and survive of organisations in the period of global economy.

*Jedna ruka netleská*  
**Perské přísloví**

## 2. BUDOUCÍ ZMĚNY A JEJICH PERMANENTNOST

Technologický vývoj ovlivňuje vývoj managementu a organizace. Průmyslová revoluce přinesla zatím nejvíce změn a charakteristikou této druhé vlny byl systém, který byl organizačně založen na vytváření velkých, hierarchicky strukturovaných podnikových organizací. Tyto systémy svého vrcholu dosahovaly v rozmezí let 1945 až 1960. Tato doba představovala období ekonomického růstu, kdy uplatnění nacházely plánovací, dlouhodobě propracované metody pro určení podnikatelských aktivit, stanovení potřebných kapitálových zdrojů a velikosti obrátu.

Šlo o období, ve kterém prudce rostla poptávka po výrobcích a službách. Zákazníkům šlo o objemy, nikoli o kvalitu a další technické a obchodní služby. Tomu odpovídalo chování podniku těchto let: zajistit výrobní kapacitu a objem služeb tak, aby byla uspokojena poptávka „fuzzy zákazníka“. Tomu odpovídaly i složité systémy plánování, kontroly a rozpočtování. Pro toto prostředí byla vhodná právě hierarchická, vysoká organizační struktura. Tuto strukturu šlo přizpůsobovat a dělba práce umožňovala rychlé zapracování. Technologické procesy se stávaly komplikovanější a jejich organizační zabezpečení obtížnější. Řešení vede zpravidla k růstu organizačních úrovní a zvyšuje se délka cesty od zákazníka k technologickým změnám.

V 70. letech se dosud předvídatelný konjunkturální cyklus stává minulostí a svět se dostává do tzv. turbulentního prostředí, kdy je obtížné předvídat poptávku, změny na trhu, tempo technologických změn a inovací a povahu konkurence. Dochází k permanentním změnám prostředí, ke změně zákazníka a konkurenčního prostředí. Permanentní změna prostředí se projevuje především rychlými změnami inovací a zkracováním životních cyklů výrobků a služeb. „Fuzzy zákazník“ byl vlastně fikcí v době hromadnosti nabídky výrobků a služeb.

Dochází k proměně na konkrétního zákazníka, který vyžaduje individuální přístup. Princip štlhlé technologie vede k diverzifikaci výrobků a služeb s vyšší kvalitou a nižší cenou. Končí doba nenasyčené poptávky, objevuje se vybíravý zákazník, který má k dispozici informačně bohatou nabídku zabezpečenou novými prostředky komunikačních technologií.

### 3. RESTRUKTURALIZACE PODNIKU A TÝMOVÁ ORGANIZACE

Změna ekonomických podmínek vyvolala změnu v technologických procesech a vedla k nástupu štlhlé výroby. Tím se narušil princip vertikální integrace, který byl úspěšný v 50. a 60. letech a byl představován technologickými inovacemi (Ford), ale zejména organizačními a manažerskými inovacemi (Sloan). Strategie vrcholového managementu byla dovedena k úspěšnosti díky hierarchickým strukturám založeným na praktickém vedení, motivaci zaměstnanců a dokonale fungující vnitřní struktuře. Úspěšnost tohoto uspořádání zajišťoval střední management.

Nástup štlhlé výroby nebo zeštlhování technologických procesů vede i ke změnám organizačním a manažerským. Ofensiva změn je vedena z Japonska, kde japonské podniky tvořivým způsobem přebírají nejen americké technologické postupy, ale i manažerské přístupy. Japonský podnik nechtěl přijmout vertikální typ organizace, ale také nechtěl vytvářet úplně desintegrováný systém založený na úplně tržních vztazích. Byl proto vytvářen quasi nezávislý systém, který vedl k integraci dodavatelů do technologického procesu a k integraci zákazníků přes prodejce do tvorby nabídky. Tím vznikl systém, kde poptávka táhla nabídku na rozdíl od tradičního tlaku nabídky na poptávku. Tento horizontálně orientovaný systém byl podpořen některými manažerskými americkými principy, které našly uplatnění právě v Japonsku (management kvality), ale i dalšími, v Japonsku vzniklými metodami jako kaizen a kanban. Princip štlhlé výroby se pak stal základem řady metod vedoucím k restrukturalizaci a k revitalizaci technologických procesů. Tento princip lze, jak pro výrobní, tak i pro procesy služeb, charakterizovat takto:

- neustálý pokles nákladů, ale ne vždy za každou cenu
- vyloučení vadných výstupů
- nulová hladina zásob
- rozmanitost výstupů
- nároky na kvalifikaci
- nároky na odpovědnost
- změna v organizaci - vytváření týmů.

Zejména poslední uváděný faktor byl pravděpodobně nejvíce uplatňovaným faktorem v organizačních změnách. To vedlo k vytváření plochých organizačních struktur, které byly dovedeny zejména v Japonsku k jednomu až dvěma stupňům řídicích úrovní. Zeštlhování v podnikových procesech vedlo k tomu, že z organizačních struktur se vytrácel střední management, který byl v předchozím období strůjcem úspěšnosti hierarchicky orientovaných podniků.

Pojem týmu jako prvku organizační struktury se objevil poprvé v maticové struktuře, která byla vytvořena tak, že došlo ke spojení funkcionální a divizionální struktury. Divizionální struktura jako organizační inovace vyvinutá Sloanem byla základem pozdějšího vytváření horizontálně orientovaných organizačních struktur. Důraz kladený na vytváření plochých organizačních struktur přinesl velký problém spojený s uvolňováním středního managementu. Už vytváření týmů v maticových strukturách bylo založeno na komunikaci a orientaci na

vyřešení konkrétního problému. Tým byl tedy vytvářen ad hoc a po vyřešení problému byl rozpuštěn. Jeho práce v maticové struktuře přinášela problémy spojené s vedením a organizačním zakotvením, které musely být řešeny např. organizačním řádem. Tyto problémy zesílily při vytváření týmů v ploché organizační struktuře. Proměnlivost v utváření týmů vedla k tomu, že týmy z hlediska dlouhodobého přizpůsobování se změnám okolí přestaly jevit jako úplně vhodný organizační prvek.

#### 4. ÚSPĚŠNOST ORGANIZACE A STŘEDNÍ MANAGEMENT

Prudká reakce japonských podniků na změny ekonomického okolí přinesla řadu metod a přístupů, které bezesporu přinesly úspěch těmto podnikům. Tato japonská ofensiva způsobila průnik těchto podniků na světové trhy, zejména na trh americký. Je pochopitelné, že úspěšnost těchto podniků vyvolala zájem amerického, ale i evropského managementu o metody použité pro tyto změny. Jak se později ukázalo, všechny uváděné techniky, týmově organizované systémy a zeštíhlování procesů nedokázaly uchránit řadu podniků před vlivy turbulentních změn. Zanikaly podniky, které např. uplatňovaly reengineering, ale na druhé straně byly velmi úspěšné podniky, které procesy zeštíhlování uplatnily. Nezmizely, ale naopak byly velmi úspěšné podniky, které japonské principy řízení neuplatňovaly, neuplatňovaly ani ploché organizační struktury a byly řízeny tradičními přístupy.

Uplatňování štíhlých procesů a ploché organizační struktury vedlo k jednomu jevu: střední část organizační pyramidy byla „vybagrována“, organizační struktura zploštěna a z podniku se vytratila většina středního managementu. Byla vytvářena představa, že právě střední management je prvek, který klade největší odpor proměnám v podniku a je pro podnik největší přítěží. Ukázalo se a americké dlouholeté výzkumy potvrdily, že tento střední management, který byl pohonem organizací druhé vlny, tzv. průmyslové revoluce, však zůstává i nadále tím prvkem, který přispívá podstatným způsobem k realizaci změn v globální ekonomice. Navíc se ukázalo, že úspěšně pracovaly právě takové týmy, v jejichž čele stáli střední manažeři.

Dlouhodobá úspěšnost podniků byla založena na těchto faktorech:

- silné manažerské vedení,
- dokonalá implementace vize a strategie do podnikového procesu,
- vnitropodnikatelství,
- využití neformálních vztahů v organizaci,
- vedení, motivace a komunikace napříč organizací.

Všechny tyto faktory v tradičních organizacích zajišťoval právě střední management. Implementaci strategie určené a prosazované vrcholovým řízením podniku provedl střední manažer. Dokonalá vazba mezi těmito dvěma skupinami může prosadit úspěšnost zavedení změny ve prospěch zadaného strategického cíle. Prosazení je pak vázáno na hierarchické vztahy středního managementu. Pružnost přizpůsobení se změnám je dána předvídatelností managementu a včasnou reakcí na tyto změny a to zpravidla může velmi efektivně zajistit střední management. Hierarchie ovšem neznamená velký počet lidí, ale jasně definovanou cestu postupu v organizaci.

Implementovat strategii znamená dobývat jednotlivé pozice uvnitř a vně podniku. K tomu lze užívat formálních a neformálních vztahů a způsobů komunikace. Turbulentní prostředí přináší nejistoty, eliminace těchto nejistot má velký význam zejména v evropském kulturním

prostředí. Proto má značný význam v hierarchii středního managementu uplatnění Maslowových principů potřeb zaměstnanců.

Při uplatňování zeštíhlování technologických procesů se ukázalo, že vrcholový management sice může změny prosazovat a důsledně na nich trvat, ale provedení a neustálé přizpůsobování může zajistit pouze střední manažer. On realizuje strategii, on vede a aktivizuje zaměstnance. Organizace týmů, plochá organizace nemá takové prostředky zajišťující pohotovou reakci na změnu. Lze tedy říci a praxe to zcela jednoznačně potvrzuje, že tým vznikne krátkodobě, je utvořen ad hoc pro splnění určitého úkolu. Má proto, a s ním i plochá organizační struktura, pouze krátkodobé zaměření, krátkodobou perspektivu. To je však podstatný handicap pro střední management, který byl vždy strůjcem dlouhodobých inovací a zdokonalení procesů.

## 5. STŘEDNÍ MANAGEMENT - ANO NEBO NE?

Ukazuje se, že jak v tradiční tak i v ploché organizaci hraje podstatnou roli střední management. Organizační struktury založené na vytváření týmů mohou být úspěšné pouze tehdy, jsou-li v čele týmů střední manažeři. Bude nutné zhodnotit a přehodnotit postavení středního managementu. Záleží na tom, v jakých podmínkách restrukturalizace podniku probíhá. Podíváme-li se na vývoj např. General Electric, podniku, který přečkal měnící se podmínky a je jeden z mála podniků, které přešly z minulého století do současné doby, zjistíme, že tradiční struktura se vhodným způsobem proměňovala tak, že podnik se pružně přizpůsobil turbulentnímu prostředí. Vytvářel menší podniky, aby strukturu přizpůsobil výhodám malých a středních podniků.

Tvorba plochých organizačních struktur sice vedla k malému počtu řídicích úrovní, ale liniově vytvářené a neustále měnící se týmy nemohly zajistit cíle podniku. Zatížení vrcholového manažera je pak neobyčejně vysoké, neboť nejsou-li v čele týmů střední manažeři a týmy se neustále proměňují, pak úsilí top manažera zpravidla končí neúspěchem. Docenit úlohu středního managementu znamená znovu provést integraci této řídicí skupiny do podnikových aktivit. Na týmovou strukturu je nutné zaměřit pozornost nejprve z hlediska její koncepce. Týmům je třeba vrátit orientaci, organizační začlenění a zejména vedení a komunikaci.

Střední management se musí stát implementátorem strategií do podnikových procesů. To vyžaduje jejich integraci do těchto procesů a vytvoření spojovacího článku mezi vrcholovým řízením a zaměstnanci. Střední management není nákladovou položkou podniku, jak se mylně tvrdilo při zeštíhlování podnikových procesů, ale je ziskem v konečné bilanci podniku. Hierarchická struktura nemusí mít nutně vysoký počet řídicích úrovní. Příkladem může být katolická církev, která při hierarchické struktuře má pět vrstev řízení a přitom je největší organizací na světě. Nehledě na to, že tato struktura překonává staletí.

Na závěr se vraťme k názvu příspěvku, kde se objevuje pojem řízení změn. Jde skutečně o řízení změn? Nejde, neboť změny nelze řídit. Pokud by totiž bylo možné změny řídit, muselo by existovat lineární prostředí s předvídatelnými podmínkami. Tyto podmínky však turbulentní prostředí nenabízí a změna je, chaotická nepředvídatelná. Je proto nutné tento chaos očekávat a reagovat na něj. A právě tady by úloha středního managementu měla sehrát podstatnou roli. Kvalita těchto lidí, nikoli jejich množství je zárukou přežití organizace.