

## SVĚTOVÝ VÝVOJ MANAGEMENTU VE VZTAHU K DOPRAVĚ

Jaromír ŘEZÁČ, Pavla BUCHÁČKOVÁ

Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

### 1. Historie manažerského myšlení a jednání

Dosavadní vývoj managementu lze rozdělit do čtyř nepříliš ostře ohraničených a vzájemně se prolínajících etap:

1. vývoj začíná dnes už klasickým uspořádáním *Fayolových funkcí správy*, ze kterého vychází řada konceptů *manažerských funkcí* lišících se podle pojetí jednotlivých autorů. Tato koncepce je nejrozšířenější a její aplikace přežívá až do dnešních dnů.
2. V sedmdesátých letech tohoto století vyvolal H. Mintzberg diskusi o oprávněnosti konceptu manažerských funkcí a definoval manažerské role. Vycházel z empirického sledování a vyhodnocení pěti organizací a z rozborů činnosti jejich vedoucích pracovníků. Koncept manažerských rolí je pokládán i v současné době za přínosný.
3. Myšlenkově podobné konceptu manažerských funkcí jsou tzv. kritické faktory úspěchu, které se snaží koncentrovat pozornost manažera na ty zásadní stránky manažerské práce, které mají rozhodující význam pro úspěšné přežití podniku.
4. Zatím poslední vývojová etapa vychází z principů procesního managementu. Pojetí výroby jako procesu s příslušnými vstupy a výstupy můžeme vystopovat už u klasiků, avšak řídicí procesy zde probíhají striktně na funkčních principech, takže se dá mluvit pouze o jakési zárodečné a víceméně izolované formě pojetí procesu bez potřebných návazností. Komplexněji pojaté procesy se prosazují v maticové organizaci a naplno potom v přístupech řízení jakosti. Zásadním přínosem této etapy jsou zejména reengineeringové koncepty přeprojektování procesů, zaváděné do praxe excelentními firmami od počátku 90. let.

Tento příspěvek se zabývá především 4. etapou vývoje pojetí managementu v širších souvislostech v následujících kapitolách.

### 2. Současné vývojové trendy managementu

Současný vývoj managementu odráží *aktuální otázky globalizace světové ekonomiky*, zejména:

- globalizace světového trhu, jenž vede ke vzniku firem operujících na světových trzích

- demografické změny ve formě dramatického růstu populace a její ekonomické aktivity, skrývající v sobě enormní tlak na přírodní zdroje a přírodní systémy, dále pak zvyšující se průměrný věk v Evropě a imigrační tlaky – demografické změny v EU i v ČR budou působit negativně na konkurenceschopnost hospodářství,
- technické a technologické změny ve formě vysoké míry inovací (mající svůj odraz ve výrazném zkracování životního cyklu výrobků a zkracování doby mezi inovací a imitací) a ve formě nového způsobu zacházení s daty a informacemi (klíčová role informačních a telekomunikačních technologií a rozvoj e-commerce),
- tržní změny (globalizace a internacionalizace trhů, tvrdá časově založená konkurence ve vztahu k rychlosti uvedení nového výrobku na trh, náročná zákaznická poptávka, kde zákazník očekává vysokou jakost a spolehlivost, úplný servis, individualizovanou adaptaci výrobku, rychlou dodávku a nejnižší cenu),
- ekologické požadavky,
- právní regulace a právní prostředí (rychlý nárůst počtu právních, fiskálních a finančních zákonů a pravidel zejména v EU),
- sociální změny, spočívající ve změnách hodnotové orientace (rostoucí individualismus, atomizace sociálních struktur, emancipace žen, touha po větším osobním rozvoji, větším rozsahu volného času a zároveň stírání rozdílů mezi pracovním a volným časem díky větší možnosti pracovat doma), rostoucí ekonomicky motivovaná mobilita a zároveň klesající délka nadnárodní mobility u manažerů, vyšší vzdělanostní aspirace (růst podílu středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných lidí, rozvoj celoživotního vzdělávání),
- zvýraznění integračních procesů v oblasti vzniku nových národních a zejména nadnárodních seskupení (multinacionální a transnacionální korporace) a kvalitativně nových mezipodnikových vztahů (satelitní organizace, síťové podniky a strategické aliance, vícedimenzionální hybridní globální struktury).

Tyto trendy celosvětového vývoje ekonomicky výrazně profilují současné pojetí managementu a jeho perspektivu nejbližšího vývoje. Na konci tisíciletí můžeme vysledovat následující vývojové tendence.

*Turbulence* (vířivost, nestabilita prostředí) z konce 70. let (definovaná Druckerem) se koncem osmdesátých let ještě prohlubuje do stavu, který je v současné době některými autory charakterizován jako *chaos* a je zřejmé, že řízení v těchto podmínkách vyžaduje zcela novou filosofii. Přitom pojem turbulence byl do managementu aplikován z fyziky, kde se jedná o druh toku tekutin charakteristický pro velké rychlosti proudění. Řada radikálních změn v okolí podniků vyvolala potřebu nového přístupu. Postupně se tvoří *filosofie řízení v proměnlivém prostředí* a management se stává *řízením změn* (Management of Change). V případě radikálních skokových změn mluvíme o *reengineeringu*. Management změn se dnes formuje jako samostatná oblast managementu, orientovaná na umění úspěšně přežít v podmínkách externího ohrožení. Zároveň se snaží „využít“ změny externího prostředí jako příležitosti ke zhodnocení a posílení své podnikatelské pozice. Nejde tedy pouze o promítnutí externích změn do interních (inovačních, restrukturalizačních apod.), ale i o aktivní účast na iniciování, usměrňování a využívání vnějších změn. Čím je tato změna filosofie managementu způsobena?

Po druhé světové válce jsme svědky závažných komplexních jevů: v rovině celospolečenské dochází k posunu *paradigmatu od industriální ke znalostní* (informační, postindustriální, postkapitalistické) *společnosti* a podnikové okolí se mění od *spojitého na nespojitě* (turbulentní). Přitom paradigma pokládáme za všeobecně uznávané výsledky vědeckého výzkumu, které jistý čas slouží společenství odborníků jako *model problémů a jejich řešení*. Podniky operují v prostředí, pro které je charakteristická *zlomová dynamika vývoje*. Neustálé změny v okolí, růst neurčitosti a rizika nesprávných rozhodnutí, vzrůst permanentních konkurenčních střetů způsobují hledání takového stylu řízení, který by byl schopen na tento stav reagovat. Postupně se tedy vytváří *nové paradigma řízení*, které je adekvátní informační společnosti a ekonomice založené na znalostech (*informační, resp. znalostní management*) včetně *uplatnění principů procesního managementu* jakožto zatím poslední vývojové etapy managementu.

Efektivnost a úspěch manažerské práce závisí nyní nejen na dobrém provádění jednotlivých činností (*manažerských funkcí*, aktivit, faktorů úspěšnosti, komponent firmy), ale zejména na harmonické *integraci* těchto částí do celku. Tato vlastnost se nazývá *synergický efekt* (holismus, princip celistvosti, emergence).

Podle filosofického směru, nazývaného *holismus*, není celek jenom pouhý souhrn jednotlivých částí, ale nehmotný a nepoznatelný činitel celistvosti. Rozložením celku na jednotlivé části tento efekt zanikne. *Celistvost a emergence* jsou důležité při formulaci principů *obecné teorie systémů* (a v aplikační rovině i systémů řízení). Přitom

osobitá kvalita systému není dána jenom vlastnostmi jeho jednotlivých částí (podsystemů, prvků apod.), ale teprve jejich *vzájemné spolupůsobení* v určitém prostředí vytváří emergentní vlastnosti systému (odvozeno z anglického „to emerge“ – vyjít najevo, vynořit se, objevit se). *Emergence* se objevuje jedině u funkčního celku jako výsledek působení integračních vazeb jednotlivých prvků systému.

*Vznik nové kvality dané integrací podsystemů* (prvků) systému řízení, holismus, princip celistvosti, emergentní vlastnosti systémů, studuje vědní disciplína nazvaná *synergetika*. *Synergie* tedy v podstatě znamená, že celek je více, než prostý součet jeho jednotlivých částí, protože vztahy (a jejich kvalita) mezi jednotlivými částmi jsou samy o sobě také součástí celku, a to součástí podstatnou, dávající celku kvalitativně nové vlastnosti.

Současný management zdůrazňuje, že *integrační vazby (vztahy)* vnější a vnitřní podnikavosti jsou *podmínkou pro vznik synergického efektu*. *Integrací* rozumíme vazbové propojení dílčích částí v jeden celek. Znamená to *informační a hmotně-energetické propojení* dílčích částí (např. závodů, provozů, výkonných jednotek ČD, států EU) do jednoho celku, které označuje jako *integrační procesy*, jejich řízení potom *integrované řízení*.

V teorii managementu se o *synergickém efektu* hovoří zejména v souvislosti s *procesním managementem*, kdy se tento princip stává základní metodou pro zlepšování jednotlivých procesů, probíhajících v podniku. Ekonomická analýza se zaměřuje na výsledky, což v podstatě znamená orientaci na důsledky a nikoliv na příčiny. Procesní management se důsledně zaměřuje na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy v podniku, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny činnosti nepřinášející hodnotu pro zákazníka.

Klíčovým konceptem současného managementu, kde se využívá synergického efektu, je tzv. *učící se organizace* (learning organization), která je dnes spojována především se jménem Petera M. Senge, ředitele programu systémového myšlení a organizačního učení ze Sloanovy školy pokročilého managementu Massachusettského technologického institutu v Bostonu. Tento autor vydal v roce 1990 knihu „Pátá disciplína – Umění a praxe učící se organizace“ a po jejím velkém úspěchu další knihu „Pátá disciplína, praktický rádce“. V tomto pojetí učícími se organizacemi P. M. Senge rozumí organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otevírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí jak se společně učit. Podnik se učí nejen z vlastních chyb, ale učí se i od svých konkurentů a zejména od úspěšnějších. Senge tvrdí, že schopnosti učící se organizace jsou podmíněny především *zvládnutím pěti myšlenkově založených postupů* (disciplin-component technologies):

- *osobní mistrovství* (personal mastery) souvisí zejména s uměním zvládnout problémy aplikací ověřených metod řízení včetně účelné motivace, koncentrace na nosné procesy řízení apod.,
- *modely chápání světa* (mental models) představují základ procesu učení, tj. tvůrčím způsobem myslet, účelně jednat v podmínkách reálných možností (turbulentní prostředí) a potřeb organizace,
- *umění vytvářet sdílené vize* (building shared vision) je rozhodující pro tvůrčí vedení – manažeři nesmějí diktovat, ale vize musí být sdílené většinou pracovníků organizace,
- *týmové učení* (team learning) tvoří základ pro tvůrčí integraci znalostí, schopností a dovedností a má smysl pouze tehdy, není-li učení vybraných jednotlivců, ale vytváří se jím společný zájem na *zvýšení inteligenční úrovně organizace*,
- *systémové myšlení* (systems thinking) jakožto pátá zastřešující disciplína prostřednictvím integrace vytváří potřebný synergický efekt.

Rozhodující je zjištění, že vliv na podnikatelskou sféru a její management bude znamenat přesun od strategických zdrojů industriální společnosti (kapitál, půda, práce) ke zdrojům znalostní společnosti, za které se považují *informace, vědomosti a kreativita*. Všechny tyto faktory jsou vázány na osobnosti. Lidský faktor je považován za klíčový předpoklad úspěšného rozvoje budoucí firmy.

V další kapitole jsou rozvedeny jednotlivé hlavní atributy současného moderního managementu.

### 3. Management změny

Změna je projevem vývojového procesu. Změnou budeme rozumět odchylku od předpokládaného stavu nebo průběhu procesu. Může jít o odchylku pozitivní (vedoucí ke zlepšení očekávaných výsledků), nebo negativní

(vedoucí ke zhoršení očekávaných výsledků). Současné náročné konkurenční prostředí vyvolává tlak na volbu předmětu změny, její řízení a realizaci až po pružné využívání změn – proto nabývá na významu nová disciplína – *řízení změn* (MOC – Management of Change). MOC je v jednotlivých firmách realizován v různé podobě. Většina firem se uchýlila ke změnám orientovaným na výrobek, jejichž důsledkem je snižování nákladů (Lean Production), zvyšování výsledné kvality (TQM – Total Quality Management) nebo zkracování času (TBM – Time Based Management).

Pod obecným označením „*management změn*“ rozumíme soubor přístupů k ekonomicky účelné redukci změn s negativními důsledky pro organizaci a umění včasným a nápaditým proaktivním manažerským jednáním využít v její prospěch jak pozitivní, tak také negativní změny.

Pojem „management změn“ můžeme blíže specifikovat v návaznosti na dominující charakter změn tj.:

- management interních změn,
- management v podmínkách stálých změn,
- management v podmínkách kritických změn.

Zhruba od začátku 80. let tohoto století pojem „management změn“ zahrnoval především náplň manažerské práce k zajištění specifických podmínek a úkolů při provádění interních změn v rámci uvažované organizace (podniku, závodu atd.). Klíčové problémy představovaly inovační změny, především pak v organizačních strukturách a jejich personálním zajištění.

Dnes se k vystižení změn užívá přesnějšího označení „*management interních změn*“ („Management of Internal Changes“). Uvažuje se však podstatně širší okruh inovačních změn, např. i ve výrobních, výrobních či informačních strukturách.

Pro pojem „management změn“ se také od začátku 80. let často používá označení „*management v podmínkách stálých změn*“ („Management in Conditions of Constant Changes“). Ve vyspělých západních ekonomikách šlo o období, kdy výrazně začala růst frekvence a intenzita externích změn podnikatelského prostředí. V podmínkách stálých změn se management orientuje především na příležitosti a hrozby vnějšího podnikatelského prostředí. Platí, že vliv externích změn je v organizaci buď ztlumen (pružnost či stabilita vůči některým změnám), nebo vyvolává potřebu interních změn (adaptačních, inovačních).

Pojem „*management v podmínkách kritických změn*“ („Management in Conditions Of Critical Changes“) vstoupil do užívání začátkem 90. let. Tento druh managementu má svá specifika, neboť vlivy externího podnikatelského prostředí mají natolik nečekaný výskyt, ostrou dynamiku průběhu (ostré zlomení změny) a zřetězení, že důsledky mohou být pro organizaci s vysokou mírou pravděpodobnosti kritické, někdy i krizové. Proto část autorů do „managementu v podmínkách kritických změn“ zařazuje jako součást i tzv. „krizový management“.

Management v podmínkách kritických změn je orientován na umění úspěšně „přežít“ v podmínkách externího ohrožení. Zároveň se snaží „využít“ změny externího prostředí jako příležitosti k posílení a zhodnocení své podnikatelské pozice. Součástí proaktivní politiky se stává nejen případné promítnutí externích změn do změn interních (především inovačních změn, restrukturalizačních změn apod.), ale i aktivní účast na iniciování, usměrňování a využívání vnějších změn.

V chaotických podmínkách 90. let se stále více uplatňuje pojem „*krizový management*“. Argumenty pro tuto filosofii pramení z charakteru a důsledků kritických změn. Ty si často svým významem nezdají s důsledky mimořádných událostí, charakteristických pro krizový management. Příkladem může být náhlá fúze dvou či více významných konkurentů firmy, získání významných důvěrných informací strategického charakteru či přechod klíčových spolupracovníků ke konkurenci, krizová situace v hospodářství státu (hyperinflace, rozpad bankovního systému, změna struktury poptávky po přepravě, integrační záměry EU v oblasti dopravy atd.).

Charakteristickými rysy situací, které krizový management musí brát v úvahu, jsou:

- malá možnost predikce (nečekané výrazné změny od normální situace, malá pravděpodobnost opakování či neurčitost výskytu apod.),
- velká rychlost průběhu a působení změn (např. požár v závodu, prodej IPB, privatizace ČSAD),
- kritický negativní dopad na fungování organizace a její kolektiv či jeho podstatné části,
- psychologický stres v organizaci,

- velká pozornost spolupracujících i konkurujících partnerů a společenského okolí (krátkodobá a případně i dlouhodobá, jako např. vládní pozornost u záměrů transformace ČD).

Když ponecháme stranou specifické případy některých závažných typů krizových situací (válečná situace, diverze apod.), pak se metody a nástroje krizového managementu v dnešních podmínkách chaotického podnikatelského prostředí stále více integrují do managementu v podmínkách kritických změn.

#### 4. Procesní management

V současné době jsme svědky zásadního *posuvu globálního paradigma managementu* (Global Management Paradigm) od funkčního k procesnímu.

*Funkční management*, který je založen na principu dělby práce, byl poprvé definován v roce 1776 Adamem Smithem v knize „Bohatství národů“: procesy průmyslové výroby mají být rozloženy na nejjednodušší a nejzákladnější dílčí operace (činnosti) tak, aby byly snadno proveditelné i méně kvalifikovanými pracovníky. V *procesním managementu* se prosazuje názor opačný: firmy jsou budovány na principu integrace činnosti. Dílčí operace je třeba opět sjednotit do ucelených podnikových procesů ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.

*Funkční přístup* se při zlepšování systému řízení zaměřuje na výstupy (výsledky), což v podstatě znamená, že hodnocení výsledků nemusí odhalit příčiny neefektivnosti podniku. Zaměříme-li se na výstupy, porušujeme princip prevence. Ekonomická analýza jakožto tradiční nástroj této metody navrhuje zpravidla opatření, směřující dovnitř podniku a adresovaná jednotlivým hierarchickým úrovním – funkčním místům, od nichž se požaduje patřičně snížit náklady, ušetřit stanovené procento pracovníků apod.

*Procesní přístup* se při zlepšování systému řízení zaměřuje na příčiny špatných výsledků procesů probíhajících uvnitř podniků, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny činnosti nepřinášející hodnotu pro zákazníka. Při restrukturalizaci podniku se tedy primárně nezajímáme o snížení nákladů nebo pracovníků, ale předmětem našeho zájmu jsou podnikové procesy, vedoucí k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka. Změna v tomto případě znamená zejména přehodnocení a přeprojektování procesů probíhajících v podniku.. Rozeznáváme přístupy vedoucí buď ke kontinuálnímu nebo k radikálnímu zlepšování procesů. V druhém případě mluvíme o využití metodických přístupů reengineeringu.

Uplatnění procesního managementu je založeno na těchto principech:

##### 1. Princip integrace a komprese (zhušťování, napřimování) prací

Samostatné a dříve odlišné práce se spojují a zhušťují ve směru vertikálním i horizontálním do jednoho procesu tak, aby ho mohl realizovat procesní tým s cílem maximalizovat hodnotu pro zákazníka.

##### 2. Princip delinearizace prací

Uměle vytvořená návaznost prací je nahrazena přirozenou posloupností prací v souladu s požadavkem týmové práce.

##### 3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací

Práce se vykonávají tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na organizační hranice uvnitř podniku i mimo podnik.

##### 4. Princip uplatnění týmové práce

Procesy realizují procesní týmy se značnou pravomocí tak, aby jejich motivace mohla být těsně svázána s maximalizací přidané hodnoty pro zákazníka.

##### 5. Princip procesního zaměření motivace

Motivace pracovníků v procesním týmu je v maximální míře vázána na výsledek procesu – přidanou hodnotu pro zákazníka.

##### 6. Princip odpovědnosti za proces

Z realizací konkrétního procesu odpovídá vlastník procesu.

##### 7. Princip variantního pojetí procesu

Varianty stejného procesu se vytvářejí podle nároků různých trhů nebo vstupů.

### 8. Princip 3S – samořízení, samokontroly a samoorganizace

Samořízení, samokontrola a v některých případech i samoorganizace členů procesního týmu je umožněna jeho vysokým stupněm znalostí a odpovědnosti za vlastní práci a přímou motivační vazbou na výsledky procesu.

### 9. Princip pružné autonomie procesních týmů

Procesní týmy jsou pružně sestaveny v souladu s měnícími se potřebami zákazníků, přičemž převažují hybridní (centralizované-decentralizované) operace.

### 10. Princip znalostní a informační bezbariérovosti

Systematicky se odstraňují znalostní a informační bariéry a vytváří se tok informací uvnitř podniku a v efektivní míře i mimo podnik.

*Procesem* rozumíme vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Je to tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů i z jednoho oddělení do druhého. Vstupy tvoří výchozí zdroje (suroviny, materiál, kapacity strojů, informace, znalosti) nebo výstupy od dodavatelů. Výstupy jsou potom konečné výsledky a jsou určeny pro zákazníka.

Procesy můžeme definovat na všech úrovních podniku, ale vždy budou mít vymezený začátek, určitý počet kroků uprostřed a jasně vymezený konec. Každá organizace, tedy i dopravní, musí vytvořit svou vlastní procesní mapu, která bude odlišná od organizace jiné. Proces definovaný na jisté podnikové úrovni můžeme rozložit na dílčí procesy. Při konstrukci procesů je důležité, aby představovaly ucelené toky práce a aby se žádná aktivita nevynechala.

Jediným účelem procesu je uspokojení požadavků jeho zákazníků. Chceme-li zjistit, do jaké míry proces přispívá k užtku pro zákazníka, stanovíme *přidanou hodnotu* (hodnotu pro zákazníka). Pojetí je rozdílné z hlediska ekonomického a z hlediska procesního. Ekonomický pohled na přidanou hodnotu znamená určit náklady a zisk přidané k materiálu, polotovaru nebo k výrobku. Při stanovení možného rozsahu přidané hodnoty bývá zpravidla limitujícím faktorem přijatelnost ceny pro zákazníka. Procesní pohled vychází z priority orientace na zákazníka, znalostí jeho potřeb, požadavků, přání, představ a jejich promítnutí do příslušných procesů.

K určení přidané hodnoty se používá *hodnotová metrika* (value metrics). Je to soubor ukazatelů, který vyjadřuje konečnou hodnotu vytvořenou konkrétním procesem pro zákazníka.

Konečná hodnota se vytváří jako kombinace několika faktorů (ukazatelů, kritérií) a můžeme říci, že je funkcí těchto faktorů:

$$P = V = f(Q, S, C, T).$$

Kde:

P .....	cena jako peněžní vyjádření hodnoty
V .....	hodnota vnímaná zákazníkem
Q .....	kvalita výrobku nebo služby vnímaná zákazníkem
S .....	kompletní služby poskytované zákazníkům
C .....	náklady
T .....	časové parametry výrobku nebo dodávky

Zpřesnění kritérií ovlivňujících konečnou hodnotu:

*Kvalita*: uspokojení požadavků zákazníka, užitná hodnota, variabilita procesu, eliminace ztrát, průběžné zlepšování.

*Služby*: doprovodné služby zákazníkům, pozáruční servis výrobku, flexibilita v uspokojení požadavků, pružné reakce na změny trhu.

*Náklady*: technické parametry výrobku a strojní vybavení, náročnost transformace, systém zajištění kvality, distribuční náklady, administrativa, zásoby, materiál.

*Čas*: kvalita distribučního systému, doba realizace objednávky, doba výrobního cyklu, pružné reakce na změny trhu.

## 5. Informační management

*Informační management* je integrující disciplinou, která z manažerských a systémových hledisek zkoumá, projektuje a využívá kvalitativně nové možnosti práce s informacemi.

*Informační společnost* se stává objektivní realitou. Nelze ji ignorovat a není před ní úniku. Můžeme říci, že ve stále rostoucí míře je naše „informační společnost“, která nahrazuje „společnost industriální“ stále silněji ovlivněna využitím počítačů a jejich propojením s telekomunikacemi (telematika), ale i dalšími prostředky moderních informačních technologií (dále jen IT).

Informační společností se obvykle rozumí společnost, ve které kvalita života a perspektiva sociálních změn a ekonomického rozvoje závisí především na informacích a také na jejich využití. V takové společnosti jsou životní úroveň, typické způsoby práce i oddychu, systém výchovy a tržní podmínky výrazně ovlivněny pokrokem v oblasti využívání informací a znalostí. Svědčí o tom i rostoucí oblast informačně intenzivních výrobků a služeb, které jsou přenášeny širokým spektrem prostředků, z nichž mnohé mají elektronickou povahu.

Souběžně s pojmem informační společnost se někdy používá i název „postindustriální společnost“. Při obsahové interpretaci pojmu postindustriální společnost se zdůrazňuje postupný přesun od významu výrobních odvětví k odvětvím poskytujícím služby včetně dopravních, které zahrnuje zejména služby informační. Ty jsou základem znalostí a inovací jako strategických činitelů rozvoje společnosti.

Informační společnost bývá považována za součást velké tzv. třetí vlny rozvoje lidské civilizace. První vlnu tvořila tzv. agrární vlna (ve vyspělých ekonomikách zhruba do 70. let 19. století), pak následovala „vlna industriální“ (zhruba do 70. let 20. století) a nyní jde o třetí vlnu, tzv. informační. Velmi významná je hlavně rychlost, se kterou v této vlně nastávají kvalitativní společenské změny. Hovoří se o tzv. turbulentním prostředí.

Společným základem existujících definic informační společnosti je to, že zdůrazňují význam informací jako klíčového zdroje pro rozvoj společenského života. Znamená to, že informace souběžně s třemi „klasickými“ ekonomickými zdroji (práce, půda, kapitál) podmiňují rozvoj společnosti. Přitom právě informace jako „čtvrtý“ zdroj se stávají zdrojem významově prioritním.

Informace není „pouhým“ předmětem výběru či komunikace. Ve své podstatě je informace výsledkem poznání a myšlení, které opětovně iniciuje tvořivé myšlení a následně i jednání. Výsledkem myšlenkových procesů je nejen hodnocení rozhodování, ale často i tvorba nových myšlenek. Informace lze tedy považovat za zdroj, jehož dostupnost musí být zhodnocena správným pochopením a uměním dané informace zpracovat. Informace je zdrojem se specifickými vlastnostmi. Na rozdíl od ostatních zdrojů (materiálů, surovin, kapacit strojů a zařízení), u nichž v procesu použití dochází k jejich spotřebě, jde o *zdroj obnovitelný* (není spotřebován), který se dokonce sám generuje.

Pro manažery nejsou cílem samotné aplikace informačních technologií. Jsou efektivním prostředkem, který jim má pomáhat umožnit, usnadnit, zhrubit a především zkvalitnit jejich jednání a zejména pak uspokojit jejich individuálně založené informační potřeby. Současně *s růstem nároků* individuálních *informačních potřeb manažerů na komplexnost, rychlost a kvalitu získávání, zpracování a využívání údajů* je dnes stále více patrný i sklon moderního managementu k preferenci tvůrčích myšlenkových procesů, včetně heuristik a intuice. Tvůrčí manažerské myšlení má v rozhodující míře charakter individuálních myšlenkových procesů. Subjektivita informačních potřeb manažerů a jejich rozdílného vnímání problémů je velmi vysoká.

*Informační management* by měl být koncipován jako transdisciplinární odbornost. Na základě studia světové literatury jde především o *integrační propojení poznatků moderního managementu, informatiky a systémových přístupů*. Navíc, podle specifického charakteru uplatnění informačního managementu, do nezbytného skloubení poznatků mohou vstupovat i disciplíny další. Podle konkrétní situace může jít o poznatky z oblasti ekonomie, sociologie, psychologie, marketingu, operační analýzy, popř. další. Informační management lze tedy definovat jako transdisciplinárně pojatý soubor poznatků, metod a doporučení systémových přístupů a informatiky, které pomáhají vhodně realizovat informační procesy manažerského myšlení a jednání k dosažení cílů uvažované organizace.

Poznatky z moderního managementu vymezují v informačním managementu především cílové poslání aplikací, informatika pak účelné způsoby informačního (znalostního) zajištění řešení problémů, systémové přístupy dávají uspořádanost a metodologii zkoumání i postupu řešení. Při tvůrčí syntéze poznatků moderního managementu, informatiky a systémových přístupů vznikají předpoklady vzniku *synergického efektu* jejich tvůrčí

*integrace*. Podstatné je, že má pozitivní vliv na výsledky manažerské činnosti. Projevuje se v nové kvalitě znalostí, kterou jeho aplikátorům přináší aktivace vazeb mezi poznatky jednotlivých disciplin. Odpovídá to tvůrčímu přístupu k moderní manažerské práci. Je to přístup, který nejenom vychází z poslání a soustavy cílů uvažované organizace, ale je systémově celistvý, uvažuje reálné možnosti informačních zajištění a využití přístupů i nástrojů informatiky, preferuje individuální mentální procesy manažerského jednání.

Informační management chápeme jako přístup prolínající se celým procesem podnikání a celou organizací. Je významný jak pro manažery samotné, tak i pro tvůrce informačních systémů. Pro obě skupiny vytváří „společné rozhraní“. Na něm nachází uplatnění i *nová profese informačních manažerů*. Jde o odborníky, jejichž cílem jsou informace a informační procesy v organizaci a jejím řízení.

## 6. Reengineering v dopravě

Jak již bylo vpředu uvedeno, současný procesní management rozeznává přístupy vedoucí buď ke kontinuálnímu nebo radikálnímu zlepšení řídicích procesů, označovaných jako management změny. Reengineering je pak považován za radikální variantu procesního managementu, jehož předmětem je zásadní a radikální přestavba podnikových procesů za účelem skokového zdokonalení výkonnosti systému řízení podniku, operujícího *v turbulentním a diskontinuálním prostředí informační společnosti* (společnosti znalostí) a *v podmínkách hyperkonkurence*. Z hlediska dopravních podniků ČR jde v podstatě o požadavek obnovení jejich konkurenceschopnosti na vnitrostátním i mezinárodním dopravním trhu cestou zvýšení výkonnosti jejich managementu.

V návaznosti na předchozí skutečnosti lze charakterizovat principy aplikace reengineeringu v dopravních podnicích následujícím způsobem:

- reengineering je v současné době dominantní součástí metodických přístupů, které postupně dotvářejí nové paradigma procesního managementu, tj. procesně řízeného podniku orientovaného na zákazníka,
- reengineering předpokládá implementaci učící se organizace, zahrnující zejména modely chápání světa, vytváření sdílených vizí, týmové učení a systémové myšlení,
- reengineering předpokládá integraci vnějších a vnitřních vazeb podniku jako podmínku pro vznik synergického efektu (především začlenění dodavatelů a odběratelů do řídicího systému podniku),
- reengineering předpokládá implementaci managementu znalostí v učící se organizaci,
- reengineering předpokládá náhradu klasické funkční struktury týmově organizovaným podnikem (přechod od strmých k plochým organizačním strukturám),
- reengineering předpokládá koučování (coaching) v procesních týmech (poskytování individuálních rad s cílem rozšíření pravomocí),
- reengineering předpokládá tvůrčí vedení, resp. vůdcovství (leadership) jako součást humanistického pojetí manažerské práce,
- reengineering předpokládá uplatnění koncepce sdílené odpovědnosti (nadřazení a podřazení společně identifikují svoje individuální a společné cíle, pracovní náplně a očekávané výsledky),
- úsilí reengineeringu je zaměřeno na kritické faktory úspěchu (critical succes factors – CSF), mající rozhodující význam pro podnikovou prosperitu. Základním kritickým faktorem úspěchu je řízení jakosti procesů (process quality management – PQM), reprezentující komplementární vztah mezi reengineeringem a řízením kvality jak obecně, tak i v přepravních procesech.

Základní filosofie uplatnění reengineeringu směřuje k vytvoření předpokladů pro konstituování procesně řízeného dopravního podniku orientovaného na zákazníka. Znamená to, že:

- veškeré efektivní aktivity v podniku se dají definovat pomocí procesů,
- produktivita podniku je odvozená od produktivity procesů,
- všechny procesy vytvářející hodnotu disponují transformační aktivitou (tokem práce – workflow), během níž se spotřebovávají zdroje v různé formě,
- procesy zahrnují jednotlivé činnosti, které můžeme popsat, měřit, analyzovat a restrukturalizovat,



- všechny procesy mají identifikovatelné vstupy od dodavatelů a výstupy, směřující ke specifickým (cílovým) zákazníkům,
- procesy můžeme zdokonalovat pomocí následných korektur nebo prostřednictvím preventivních opatření (tzv. napřimování procesů), které musí směřovat k uspokojování přepravních potřeb zákazníka (zvětšení přidané hodnoty pro zákazníka),
- základem pro zdokonalování procesů (integrace, komprese, delinearizace) je eliminace ztrát, zkracování časových prodlev, odstraňování přebytečných nákladů a prací nepřidávajících hodnotu pro zákazníka (pojetí přidané hodnoty, vyjadřující jak proces přispívá k užítku zákazníka z hlediska uspokojení jeho potřeb, přání, požadavků a představ),
- každý proces je konstruován pro zákazníka, který svými požadavky určuje základní úroveň kvality přepravních a souvisejících služeb.

Efektivnost reengineeringu v přepravních procesech je dána dosažením výrazných efektů zavedení procesního managementu dopravních podniků ČR, tj. především:

- změnou kultury dopravních podniků ČR, operujících v nestabilním a turbulentním prostředí dopravního trhu,
- změnou podnikové organizační architektury (efekty, vyplývající z přechodu od vertikální k horizontální organizační struktuře),
- vznikem autonomních týmů (systém „podnikání v podniku“),
- systematickým vytvářením synergického efektu v dopravních a přepravních procesech,
- podporou integračních principů v dopravních a přepravních procesech (integrace operací, integrace zákazníka do přepravního procesu, integrace dodavatele do reprodukčního procesu dopravních podniků, integrace přepravních služeb do logistických center atd.),
- uplatnění zásady logistického řízení s otevřenými informacemi (open book management),
- zlepšením kvality služeb pro zákazníka (systémy just in time, door to door apod.),
- zkrácením technologických časů v dopravních a přepravních procesech,
- snížením nákladů, zvýšením produktivity, využitím kapacit,
- zvýšením flexibility v uspokojování potřeb zákazníka (ústup od hromadné přepravní produkce k uspokojování individuálních potřeb zákazníka).

Metodologie reengineeringu zahrnuje soubor převzatých metod a metodických postupů dnes již obecně používané soustavy postupových kroků od identifikace, analýzy, projektování (redesignu) až po implementaci nových procesů. V současné době se jako metodologické nástroje používají procesní mapy, enterprise model a strukturovaná procesní analýza.

## 7. Možnosti uplatnění progresivních prvků současného managementu v dopravě

Tyto možnosti jsou výrazně ovlivňovány dvěma faktory. Prvním faktorem jsou specifika sektoru dopravy. Jde především o specifika územně provozní, kde na rozdíl od průmyslových odvětví charakterizuje dopravu liniové rozmístění vzájemně spojených či propojených dílčích výrobních (provozních) jednotek, z nichž žádná neuskutečňuje celý přepravní výkon v prostoru svého vlastního pracoviště tak, jako je tomu v ostatních odvětvích národního hospodářství. Nejde však jen o technický problém liniového uspořádání jednotlivých prvků dopravy v geografickém prostoru a tomu odpovídající efekt. Jde o takové rozmístění, které se realizuje v ekonomickém prostoru určeném výrobními a ostatními procesy v národním hospodářství jakožto spotřebitele dopravních výkonů a sociálním prostoru, v němž vznikají přepravní potřeby obyvatelstva.

Vedle prostorových účinků dopravy je třeba uvažovat i některá další specifika. K nim patří nesporně specifické formy integrace dopravní soustavy z hlediska:

- integrace dopravních cest (infrastruktury dopravy – např. v železniční dopravě záměr EU v budování transevropských železničních magistrál) a unifikace dopravních prostředků a zařízení,
- vytváření integrovaných přepravních systémů (integrovaných dopravních a přepravních procesů, kde vůči přepravci vystupuje jediný dopravní partner na základě jednotného přepravního dokladu, společného tarifu, jednotných přepravních podmínek apod.), a to v rámci tzv. přepravních řetězců (přepravním řetězcem

rozumíme předem organizovaný sled dílčích procesů, kterých je zapotřebí k přepravě zboží od výrobce ke spotřebiteli a u kterých je integračními opatřeními v technické základně a technologii zabezpečen nejvyšší možný celospolečenský efekt),

- integrace mezinárodní v rámci EU, resp. celého světa (mezi jednotlivými druhy dopravy nebo uvnitř dopravního oboru),
- integrace teritoriální v celcích územně nižších jako jsou oblasti a hlavně velká města s veřejnou hromadnou dopravou i nehromadnou městskou a individuální dopravou.

Specifika řízení české dopravy jsou výrazně ovlivněna některými dalšími skutečnostmi, zejména pak:

- globalizací světové ekonomiky a jejím diskontinuálním vývojem v turbulentním tržním prostředí, kterému se dopravní podniky přizpůsobují jen velmi obtížně (problém aplikace managementu změny),
- současným vývojem evropské dopravní politiky a její legislativy s výraznými integračními tendencemi a požadavky na interoperabilitu a intermodalitu dopravy,
- požadavkem hospodářské konvergence států EU,
- požadavkem hospodářské a sociální soudržnosti (koheze) zemí EU,
- nezbytností těsnějšího kooperativního vztahu železniční a silniční dopravy,
- expanzivním vývojem závodové dopravy a s tím související postavení veřejné dopravy v dopravní soustavě státu,
- připravovanými opatřeními v oblasti racionalizace řídicích a informačních systémů v dopravě (např. v železniční dopravě restrukturalizace ČD),
- kvalitativními změnami, vyvolanými mechanizací a automatizací technologických procesů v dopravě a systémů na podporu rozhodování v oblasti strategického a taktického řízení dopravních podniků,
- vlivy dopravy na životní prostředí,
- intervencionalismem státu zejména v oblasti dopravní infrastruktury atd.

*Druhým faktorem*, ovlivňujícím možnosti uplatnění progresivních prvků současného pojetí managementu v české dopravě, je zpoždění vsťicné reakce převážné části podnikatelské sféry dopravy na změny celosvětového vývoje 80. a 90. let, zejména pak rozvoj prostředků a podmínek informační společnosti, rostoucí nasycenost trhu a jeho změny od trhu dodavatele k trhu zákazníka, diskontinuity ekonomického rozvoje, růst konkurence a globalizace světové ekonomiky. Podnikatelská sféra dopravy (zejména železniční) ztratila schopnost adekvátně (účelně, účinně a včas) reagovat na rostoucí chaotickou dynamiku rozvoje tržního okolí mimo jiné i proto, že management dopravních podniků byl ovlivněn setrvačností již dávno překonaných zvyků, tradic a poznatků platných v minulosti včetně přirozenému odporu ke změnám. Nestabilní (turbulentní) vývoj okolí podnikatelských subjektů však vyvolává požadavek respektování vpředu uvedených faktorů směrem k dynamickým, adaptivním a permanentně se učícím integrovaným systémům řízení dopravních podniků na bázi procesního managementu. V této oblasti můžeme konstatovat zpoždění managementu českých (ale i ostatních východoevropských) dopravních podniků cca 20 let. Jinými než reengineeringovými přístupy se nedá toto zpoždění vyrovnat (skokové zvýšení výkonnosti managementu), a to při aplikaci všech atributů moderního managementu, uvedených v tomto příspěvku.

*Lektoroval: Prof. Ing. Bedřich Duchoň, CSc.*

Předloženo v dubnu 2001.

#### Literatura

- [1] Bauer, J., Klimeš, F.: *Teorie managementu*, ČVUT, Praha, 1998.
- [2] Weber, J. a kol.: *Management II, skripta VŠE*, Praha, 1998.
- [3] Truneček, J. a kol.: *Management v informační společnosti, skripta VŠE*, Praha, 1997.
- [4] Truneček, J.: *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí, skripta VŠE*, Praha, 1999.
- [5] Tulka, J.: *Věda a vědecká metodologie*, Univerzita Pardubice, 1995.
- [6] Fairchild, A.: *Reengineering and Restructuring the Enterprise*, Computer Technology Research Corp., Charleston, 1998.
- [7] Drucker, P.F.: *The Age of Discontinuity*, New York, Harper and Row, 1961.

[8] Drucker, P.F.: Innovation and Entrepreneurship, New York, Harper and Row, 1985.

[9] Drucker, P.F.: Managing in Turbulent Times, New York, Harper and Row, 1980.

### **Resumé**

#### **SVĚTOVÝ VÝVOJ MANAGEMENTU VE VZTAHU K DOPRAVĚ**

Jaromír ŘEZÁČ, Pavla BUCHÁČKOVÁ

Současný vývoj managementu podnikatelských subjektů je charakterizován turbulentním a diskontinuálním prostředím a tomu odpovídajícími rychlými a razantními změnami průběhu podnikových procesů v podmínkách neurčitosti a rizika. Tento vývoj obecně i v dopravě směřuje od operačního managementu k managementu procesnímu v důsledku zásadního posunu paradigmatu řízení (změna industriálního paradigmatu v paradigma informační, resp. znalostní společnosti). Příspěvek upozorňuje na skutečnost, že exekutivní ani decizní sféra českých podnikatelských subjektů však zatím tento vývoj světového managementu neanticipovala.

### **Summary**

#### **WORLD PROGRESS OF MANAGEMENT IN RELATION TO TRANSPORT**

Jaromír ŘEZÁČ, Pavla BUCHÁČKOVÁ

Present-day progress of management of entrepreneur's subjects is characterized by turbulent and discontinuous environs, to which rapid and fierce changes correspond on condition of indeterminateness and risk. Generally and also in transport this progress trends from functional management to process management. It is consequence of radical advance of paradigm of management (turn of industrial paradigm into information paradigm, if you like knowledge society). The paper reminds of fact, that executive and decision sphere of Czech enterprises does not anticipate the progress of world management.

### **Zusammenfassung**

#### **DIE WELTENTWICKLUNG DES MANAGERMENTS IN DER BEZIEHUNG ZUM VERKEHRWESEN**

Jaromír ŘEZÁČ, Pavla BUCHÁČKOVÁ

Die gleichzeitige Entwicklung der Geschäftsführung des Unternehmenssubjekts wird der Turbulent- und Diskontinuitätsumwelt kennzeichnet und dazu entsprechen die schellen und markanten Änderungen der Betriebsprozesse in der Bedingungen der Unbestimmtheit und des Risikos. Diese Entwicklung gemeiniglich und auch im Verkehr zeilt vom Operationsmanagement zum Prozessmanagement in Zusammenhang mit der grundsätzlichen Verschiebung des Führungsparadigma. Der Aufsatz macht aufmerksam, dass die exekutive sphäre der tschechischen Unternehmenssubjekte bisher diese Entwicklung des Weltmanagements nicht antizipiert hat.