

POSILIT SEBEVEDOMÍ, POTLACIT SLABINY



Tak jako všude, jsou i u nás manažeři špičkoví, průměrní a špatní. Srovnávat jejich osobní kvality se západními protějšky dnes není namístě, protože jejich kariéra se dosud odehrávala ve zcela jiných politických, sociálních a kulturních podmínkách. Domnívám se však, že lze porovnávat typické chování českých podniků jako důsledek obecné úrovně českého managementu. Pokusil jsem se vybrat jen několik oblastí řízení, které považuji za typicky málo vyvinuté, i když to samozřejmě nemusí platit pro všechny podniky.

Strategie podnikání

Čeští manažeři se snad programově vyhýbají zpracování strategie svého podnikání. Když chceme při řešení určitého problému znát podnikovou strategii, často slyšíme »právě se na ní pracuje«. Obvyklá odpověď na otázku, proč podnik nemá zpracovanou strategii, zní: »v dnešní době se všechno tak rychle mění, že nemá smysl žádnou strategii dělat«.

Právě naopak. V této době je nutno mít před sebou určitý pevný bod, určité poslání podniku, se kterým se musí všechna zásadní rozhodnutí porovnávat. To vůbec neznamená, že strategie podnikání je neměnná. Pod strategií je však třeba vidět několik hierarchických úrovní, na jejichž vrcholu stojí vize, která by měla být relativně dlouhodobě stabilní. Z ní se odvíjejí další strategické programy a směry, které musí být trvale aktualizovány.

Vedoucí pracovníci by měli ztratit respekt před strategickými programy jako nějakou prognostickou magií a měli by je začít považovat za základ všeho dění v podniku. Obsahuje totiž především jejich znalost obo-

ru doplněnou informacemi a zdravým rozumem.

Restrukturalizace podnikání

Většina českých podniků, zejména těch velkých, prošla dlouhým obdobím plánovaného hospodářství. Za tuto dobu vznikala postupně celá řada výrobních programů, jejichž cílem často bylo nahradit »drahý« dovoz či za každou cenu splnit stanovený plán. S takto historicky navrstvenými programy se ocitají tváří v tvář zahraniční konkurenci a nekompromisní logice obchodu a ekonomiky.

Podle mých zkušeností považuje většina podnikových managementů existující strukturu podnikání za něco, co k podniku náleží a s čím je třeba se vyrovnat. Hledají proto nové trhy, zahraniční partnery, úvěry pro to, aby udrželi tento konglomerát při životě. Málo řídicích pracovníků si předtím položí otázky jako: »zapadá tento program do naší podnikatelské strategie?« »jsme v tomto programu tak dobří, abychom mohli konkurovat jiným?«, »jsme schopni tento program dlouho-

DISKUSE

době rozvíjet?«. Ve světě existuje velmi silný trend nazývaný »core business«. Podniky se koncentrují na relativně úzký program, v němž mají konkurenční výhody. Ostatní neperspektivní programy pak utlumují nebo prodávají těm, kteří v nich vidí svou sílu a budoucnost.

Dalším strukturálním problémem jsou desítky různých obslužných a podpůrných činností, které jsou »nabaleny« na hlavní výrobní procesy. Podniky tak vykazují vysoký objem aktiv a vysoký počet pracovníků. Vysoká aktiva ovšem představují i vysoký vložený kapitál a zde vzniká otázka, jaká je jeho návratnost. Tento stav má mnoho dalších souvislostí v komplikovaných organizačních strukturách, neprůhledných vnitřních ekonomických vztazích a ve svých důsledcích i ve vysokých fixních nákladech. Proto by zejména velké podniky měly mnohem razantněji revidovat strukturu svých aktiv a vyčleňovat obslužné činnosti z organizačních struktur.

Organizační struktura

Většina podniků přeceňuje význam organizační struktury, zejména proto, že striktně vymezuje a formalizuje odpovědnosti pracovníků, ale také proto, že stanovuje postavení lidí v podnikové hierarchii, v jakémsi sociálním žebříčku. Lidé pak mají tendenci obehnat svůj útvar nebo svoji pracovní pozici jakousi hradbou a preferovat řešení problémů raději mimo území své osobní odpovědnosti. To neznamená, že organizační struktura je nepodstatná, ale prioritu musí mít vždy procesy, které se v organizaci odehrávají a které typicky procházejí více podnikovými útvary. Organizační struktura by pak měla být postavena tak, aby podporovala bezchybnou funkci těchto procesů.

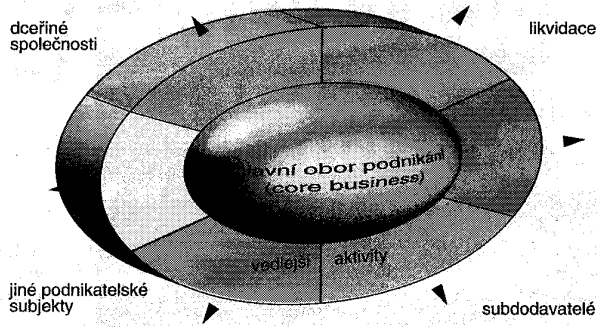
Souvisejícím aspektem je setrvávání na líniové organizační struktuře. Pro řešení řady problémů jednorázového charakteru přítomnost není vůbec vhodná a měla by být použita projektová organizační struktura. Tento přístup není v podnicích prakticky vidět.

Měření výkonnosti

Jde o problém stanovování cílů a měření skutečných výsledků jak celých podniků, tak i jejich vnitřních organizačních jednotek. Po mnoha letech potlačování nebo degradace ekonomických kritérií je tu uplatňován opačný extrém: pozornost se zaměřuje téměř výlučně na finanční kategorii cílů a hodnotících parametrů. V řadě případů takový přístup nemotivuje správným směrem.

Tento stav má dvě zásadní nevýhody. První je vypovídací schopnost finančních a ekonomických ukazatelů především ve vztahu k minulosti. I zde lze sice vyčíst určité vývojové trendy, ale ty nebyvají dostatečně pregnantní pro dlouhodobou perspektivu podnikání. Druhou nevýhodou je samotná koncentrace pouze na jeden pohled z mnoha aspektů podnikatelské činnosti. V podnicích by bylo třeba používat tzv. vyvážený soubor kritérií výkonnosti, který kromě finančních parametrů zahrnuje rovněž hodnocení podniku ze strany zákazníků, kvalitu vnitřních procesů a schopnost organizace se stále vyvíjet. Každ-

Úspěšné podniky se koncentrují na relativně úzký program, v němž mají konkurenční výhody. Ostatní programy utlumují nebo prodávají



dý takový soubor kritérií je specifický pro každý podnik a musí být navrhován v úzké návaznosti na jeho strategii.

Motivace pracovníků

Motivace úzce souvisí s měřením výkonnosti. Tak jako v minulosti, i nyní je motivace pracovníků k co nejlepšímu výkonu velmi nekonkrétní. I dnes se běžně setkáváme s prémiei a odměnami, které jsou jen jakousi nadstavbou tarifní mzdy. Formálně se sice stanovují podmínky pro jejich poskytování, ale ty bývají často nekonkrétní a neměřitelné. Vedoucí pracovníci na všech úrovních by měli věnovat větší úsilí konstrukci vhodných motivačních nástrojů, které budou zaměřeny na rozhodující procesy daného pracoviště a na jejich podporu.

Není to jen v zájmu vedoucích, aby mohli sledovat a hodnotit kvalitu svých podřízených. Je to i v zájmu pracovníků, kteří chtějí vědět, jak je vidí jejich nadřízený prostřednictvím objektivních kritérií. Vedoucí by si měli najít čas nejméně dvakrát ročně na to, aby s každým ze svých pracovníků pohovořili o jejich dosavadních výsledcích a o tom, na co se zaměřit do budoucna. K tomu jsou však potřeba seriózní výchozí informace za uplynulé období.

Vnitřní procesy

Podle našich zkušeností podniky většinou vynaložily velké úsilí na zlepšení počítačové podpory v administrativních procesech, zejména v účetnictví, finančním řízení a v obchodních činnostech. Mnoho podniků investovalo velké prostředky do informačních technologií pro zrychlení přístupu k informacím. To je jednoznačně pozitivní krok. Přesto i zde vidím určitý problém, který se začne projevovat v budoucnu.

Domnívám se totiž, že řada takových moderních informačních technologií zakonzervovala dosavadní administrativní a řídicí procesy téměř ve stejné podobě, v jaké se používaly v plánovaném hospodářství. Tak jak bude narůstat konkurenční tlak, bude vznikat potřeba tyto procesy zkvalitnit. Výpočetní technika se pak může stát brzdou a limitujícím faktorem progresivních změn, protože je bude komplikovat a zdražovat. Vedoucí pracovníci by proto měli být před rozhodnutím o modernizaci informační technologie přesvědčeni, že používané procesy odpovídají potřebám podniku nejen dnes, ale i v perspektivě tří až pěti let. Pokud o tom přesvědčení nejsou, musí předcházet nebo současně proběhnout hlubší inovace procesů.

Podniková kultura

Proti předchozím slablinám, které byly poměrně snadno definovatelné, je slabina podnikové kultury velmi abstraktní a nedá se objektivně měřit. Existují však známky toho, že v našich podnicích není na potřebné úrovni. Projevuje se nedostatečnou loajalností k podniku, špatnými vztahy mezi vnitřními útvary i mezi pracovníky navzájem apod.

Pozitivní podniková kultura není samoúčelná, protože zlepšuje výkonnost pracovníků a stabilizuje je v podniku. Její vybudování je dlouhodobou záležitostí, ale nedá se očekávat, že se vytvoří sama od sebe. Je potřeba na ni systematicky pracovat, např. formulováním určitých zásad pro pracovní kontakty jak uvnitř podniku, tak i mimo něj, stylem vedení pracovních porad a spoustou dalších zdánlivých maličkostí. Vrcholové vedení si musí uvědomit, že ono je vzorem, podle kterého se většinou neformálně vytvářejí vztahy a chování na nižších řídicích úrovních.

Týmová synergie

Síla v podnikovém řízení nespočívá v mimořádně schopných jedincích, ale ve spojení vhodných jednotlivců do konzistentního manažerského týmu, který se sjednotí na zásadních cílech a postupech. Tato loajalita k týmu se pak musí projevit nejen slovní podporou, ale v každodenní práci s podřízenými. Realita v našich podnicích však bývá značně odlišná.

Řídicí pracovníci prosazují své partikulární zájmy a činnost vedení neprobíhá jako týmová práce, ale jako souboj jednotlivců a skupin o získání většího vlivu na řízení podniku. Přijatá rozhodnutí se často v denním životě deformují podle zájmů jednotlivých členů vedení. Vinu za to nelze dávat jen vlastnostem lidí, ale spíše absenci jasného společného cíle, konzistentního s vizí podniku, který každý tým musí mít.

Vedení a řízení podniků však není jen věcí manažerů samotných. Ve své praxi se střetávají i s jinými okolnostmi, které je determinují.

Vliv privatizace

Privatizace podniků neovlivnila úroveň řízení v takové míře, jak se původně očekávalo. Realistický pohled na současné možnosti říká, že tomu ani nemohlo být jinak. Nových vlastníků, kteří mohou fakticky vykonávat vliv na podnikový management, není mnoho. Je to několik velkých investičních fondů, které jsou ovšem kapitálově zainteresovány ve stovkách podniků. Nedělám si iluze o tom, že zástupci fondů v představenstvech a dozorčích radách jsou vždy ti nejlepší odborníci na řízení, kteří jsou schopni kvalifikovaně oponovat návrhům podnikového managementu. Setkali jsme se i s názory, že jejich neznalost daného oboru podnikání brzdí vývoj akciové společnosti. Navíc lze předpokládat, že často dochází ke konfliktu zájmů mezi vedením společnosti a zástupci fondů v představenstvu, protože jejich dlouhodobé cíle jsou

odlišné. Na toto téma bylo již publikováno více názorů. Pravda bude, jako obvykle, někde uprostřed. Domnívám se ale, že v nejbližší budoucnosti nelze s výraznějším přínosem vlastníků ke zvýšení úrovně podnikového řízení počítat.

Poradenství v řízení

V roce 1990 se téměř všechny podniky v souvislosti s připravovanou privatizací a otevřením se Západu snažily získat zahraniční poradenské služby. Bylo to přitom většinou první reálné setkání s poradenskými firmami a jako v každém oboru i zde jsou firmy dobré, průměrné a špatné. Výsledky takové spolupráce byly vesměs neúspěšné a vedly automaticky k negativnímu hodnocení poradenských firem. Protože jsem v celé věci vystupoval jako zákazník i dodavatel poradenské činnosti, jsem pevně přesvědčen, že chyba byla na obou stranách. Zahraniční poradenské firmy sem v řadě případů přicházely bez znalosti místního podnikatelského prostředí, a tudíž bez znalosti potřeb zákazníků. Na druhou stranu české podniky neuměly přesně zformulovat to, co od poradenské firmy očekávají. Výsledkem byla oboustranná nespokojenost. Další příčinou nespokojenosti se zahraniční poradci byla úroveň honorářů, která odpovídala cenám v jejich zemi, ale přirozeně nekorespondovala s cenami služeb domácího původu.

Za poslední čtyři roky se tato disproporce postupně vyrovnávala, k čemuž přispělo i zaměstnávání českých pracovníků u zahraničních poradenských firem. Na svou profesi jsou připravováni podle západních standardů. Proto apriorní zřikání se externích poradenských služeb může v dlouhodobém horizontu vést ke zpomalení vývoje podniku. Ani velké společnosti si totiž nemohou dovolit zaměstnávat specialisty na všechno, co se týká řízení. Zcela evidentně patří je to ve vyspělých zemích, kde i nadnárodní koncerny běžně využívají služeb poradenských firem. Podle průzkumu listu The Times 94 ze 100 zkoumaných největších britských firem použilo za posledních 18 měsíců služeb konzultantských firem. Český manažer by proto neměl považovat takové služby za projev své neschopnosti, ale naopak za rozšíření svých možností. Chce to jen zbavit se předsudků a uvědomit si potenciál a ovšem také hranice možností poradenských firem.



Pokud moje slova vyznívají vůči schopnostem českých manažerů pesimisticky, pak to byl záměr. Není to proto, že by neměli své silné stránky. Naopak, oni je mají a je třeba, aby si je uvědomovali a pěstovali své sebevědomí, které je při jakémkoli obchodním jednání nezbytné. Ale na druhou stranu, a o to mi šlo, vzájemné poklepávání si po ramenou rozvoji manažerských schopností neprospěje.

Ing. VLASTIMIL DOMINIK,
KPMG, Česká republika
FOTO MICHAEL PHOTOBANK