

OBSAH

- V závorce je uvedeno (podle jména autora), tak je text zpracován podle myšlenek jmenovaného. Když je v závorce jméno autora, tak tento text je speciálně napsán pro tuto knihu. V textu knihy je za názvem kapitoly – článku uveden autor (podle) a další informační zdroj. Kde v závorce autor uveden není, tak text napsal a zpracoval (například řešerše) Jaroslav Tománek.
- další vysvětlení je na předchozí stránce čís. 2

I. DÍL – CHCETE SE ZMĚNIT A JAK NA TO?

OBSAH	3
SCHÉMA PRVNÍHO AŽ TŘETÍHO DÍLU	35
PŘEDMLUVA. Předmluva Václava Havla, novoroční projev presidenta České republiky 2000	38
Ú. Část – ÚVOD. – Dvanáct pro i proti	41
Ú. Část – ÚVOD 1. – První stručná komplexní odpověď na otázku: Chcete se změnit? Proč a jak na to? Osmnáct stručných novinových článků	50
1. Podmínky úspěšného podnikání jsou: v zařazení se do světové či regionální podnikatelské sítě v provedení radikálních, procesních a systémových změn	50
A. Systémový (komplexní) přístup	51
B. Myšlení a činnost funkční – změňte – na myšlení a činnost procesní	52
C. Podniková kultura management změn (napsal V. Hušák)	55
A. Úvod	55
B. Co je podniková kultura	55
C. Podniková kultura a řízení	55
D. Etika a morálka v podnikové kultuře	56
E. Management změn	57
F. Závěr	57
2. Dnešní česká i slovenská realita je taková, jakou si zasloužíme. Zasloužíme si vůbec zlepšení dnešní špatné české a slovenské reality?	58
A. Dnešní český hospodářský stav je neradostný	58
B. Jak vše zlepšit a změnit	59
3. Chcete se změnit? Jistě nechcete, ale budete muset jestliže vůbec chcete přežít!!	60
A. Restrukturalizace, revitalizace, transformace, inovace až po reengineering jsou dnes moderní kouzelná slova – vše je změna	60
B. Druhy možných změn	60
4. Je už reengineering překonán? Ne! Naopak, je to dnes jediná možná, důsledná a radikální cesta změn k úspěchu! 1. část	61
A. Co je to reengineering (čti reinženýring)? V dalším textu slovo reengineering nahrazujeme zkratkou, ree	61
B. Dvanáct klíčových slov v reengineeringu!	62
5. Reengineeringové zásady a procesy. 2. část	64
A. Zdroje informací o změnách, procesech a o reengineeringu	64
B. Procesy v reengineeringu	66
C. Hranice reengineeringových procesů – vstupy, výstupy a zákazníci	67
D. Reengineeringové zásady a charakteristiky	68
E. Některé charakteristické reengineeringové procesy a postupy. 33 příkladů	69

F. 35 hlavních chyb reengineeringu	74
G. Boj proti odpůrcům reengineeringu. 14 argumentů proti reengineeringu	81
H. Co není reengineering. 8 příkladů	85
6. Musíme se změnám naučit a změny chtít, také mít pro zavedení změn pevnou vůli!.....	86
A. Lidský život, podnikový život, úspěch, změny – jsou velmi podobné jako slovo vodní fontána	86
B. Změna není vždy náš nepřítel – změna je jen jiné slovo pro pokrok anebo existenční zánik.....	87
C. Odpor proti změně je přímo úměrný kvalitě podnikové kultury	87
7. Proč reengineering a jak na to?	88
A. – Proč reengineering?	88
B. – Jak na to?	88
8. Dodatek: Proč má Sborník managementu změn a ree úvod a osm částí?	90
Poznámka	91
9. Vzor globálního managementu – Global Management Paradigm (GMP) (M. Zelený)	92
A. – Historické fáze	92
B. – Hlavní rozměry GMP	92
C. – Paradigma globálního managementu	93
D. – První společnosti praktikující GMP	94
E. – Závěry	94
10. Hodnotový řetězec specifický pro zákazníka – přesahující hromadnou (masovou) kustomizaci (M. Zelený)	95
A. – Kustomizace a GMP	95
B. – Nové skutečnosti	95
C. – Výroba iniciována zákazníkem	96
D. – Počítačová podpora	97
E. – Znalosti přesahující informace	98
F. – Prosazují se výroby na přání. Končí unifikované výroby, příležitosti dostávají malé podniky	99
11. Úpadek prognóz (M. Zelený)	100
12. Pád strategického plánování (M. Zelený)	102
13. Síť malých a středních podniků, nová ekonomika, E-engineering je druhý krok reengineeringu. Desatero pro přežití (podle M. Zeleného)	105
A. – Nová strategie regionální hospodářské samosprávy	105
B. – Středoevropské a české centrum produktivity	107
C. – Nové systémy řízení a nová ekonomika	108
D. – Ekonomika v síti v americkém Silicon Valley	109
E. – Akciové opce a zaměstnanecké akcie: Pozdě bycha honit	110
F. – Co je E-engineering? – Druhá vlna reengineeringu.	111
G. – Desatero pro přežití:	112
H. – V Česku realizujte reengineering s E-engineeringem současně	113
I. – Podnikání na Internetu	113
J. – Nezaměstnanost je nemocí Evropy	114
K. – Kodex podnikového chování	115
14. Finanční restrukturalizace a reengineering procesů (Odlišné přístupy ke změně firmy)	116
A. – Úvod	116
B. – Finanční restrukturalizace	116
C. – Reengineering podnikatelských procesů	117
D. – Odlišnosti v cílech	117
E. – Závěr	118
15. Jakou změnu zvolit, aby byla účinná? (podle Z. Pitry)	119
A. – Život je změna	119
B. – Změna pracovníka a podniku (firmy, organizace)	119

C. – Druhy kladných změn pro skutečné podnikové zlepšení	120
D. – Podniková patová situace roku 2000/2001 – nemáme na mzdy	121
16. Změna je život, ale vždy se nepovede (podle P. Příbyla)	122
A. – Studie ILOI vyzdvihuje důležitost mentálně kulturního faktoru	122
B. – Zarážející výsledky studie	122
C. – Nejčastější bariéry	123
D. – Role vedoucích pracovníků	124
E. – Úspory času a peněz	124
F. – Malé zamyšlení na závěr tohoto článku (JT)	124
G. – Na závěr tohoto článku malé zamyšlení.....	124
17. Konec konců nemusíte nic dělat, vaše přežití není povinné (podle J. Jiráka)	125
18. 1990 – 2000: Dekáda, která ukázala krizi českých elit a úpadky českých podniků. Česká hospodářská krize prostě postaví mnoho lidí před nutnost řešit problémy, kterým se dosud úspěšně vyhýbali (podle M. Malého)	126
Závěr série osmnácti článků	127
Ú. část – ÚVOD 2. Druhá a třetí komplexní odpověď na otázky:	
Chcete se změnit? Proč a jak na to?	od stránky 129
Obsah	129
Ú.č./ 1. – Úvod úvodu. Česká realita je, a bude taková, jakou si zasloužíme	134
Ú.č./ 2. – Druhá stručná komplexní odpověď na otázky:	
Chcete se změnit? Proč a jak na to? Osnova výukového kursu –	
Krizové a reengineeringové projekty změn. Druhy změn.....	140
Úvod	140
Kurs: Krizové a reengineeringové projekty změn, druhy změn	
(celkem je to 8 – 16 vyučovacích hodin)	141
A. – Úvod, dnešní stav (pořadové číslo = číslo fólie, slidu) (1,0 – 2,0 vyučovacích hodin)	141
0. – Krizové řízení: Koncept komplexního řešení požadavku na zvýšení podnikatelské výkonnosti firmy	141
1. – Osnova kursu, fólie číslo 1 (celkem je 8 – 16 vyučovacích hodin)	143
2. – Celkové schéma změn (změna je stálá). Krizový a reengineeringový projekt změn	144
3. – Dnešní česká a světová realita (osobní i podniková)	144
4. – Dnešní podniková kultura	145
5. – Reengineeringový květ 100 souvislostí	145
6. – Model podnikových změn k úspěchu – neúspěchu	146
B. – Příprava na změnu (1,0 – 2,0 vyučovacích hodin)	146
7. – Základní schéma procesů a druhy procesů (2 listy fólií – a))	146
8. – Změna podnikové kultury	147
9. – Změna myšlení funkčního na myšlení procesní (2 listy fólií a))	148
10. – Rozlišujte 5 skupin pracovníků a manažerů	149
11. – Zjišťování názorů pracovníků – dotazníky	149
12. – Jednoznačný nebo variantní postup: Systém „seřazené kačenky“ nebo systém „mraveneček“	150
C. – Cesta změny (Change management) (1,5 – 2,5 vyučovacích hodin)	150
13. – Management změny – průběh změny	150
14. – Management změny – odpor proti změně, intriky a mobing (2 listy fólií – a) b))	151
15. – Schéma: rozdělení celkové cesty větší (krizové a reengineeringové) změny na startovací a prováděcí blok.....	155
16. – Schéma: prvního startovacího bloku větší (krizové a reengineeringové) změny na třetiny)	156
17. – Schéma: rozdělení startovacího bloku větší (krizové a reengineeringové) změny na třetiny	156
18. – Trojúhelník (trojboký hranol) průběhu krizových a reengineeringových změn. (3 listy fólií – a) b) c))	159
19. – Návrh projektu (strategie) větší (reengineeringové) změny	161

D. – Druhy změn (1,0 – 2,0 vyučovací hodiny)	161
20. – Grafy různých změn a jejich vlivů na úroveň hospodářství (2 listy fólií – a) b))	161
21. – TQM – Total Quality Management	163
22. – Kaizen	163
23. – Hodnotový management	164
24. – Procesní management a management znalostí	164
E. – Reengineeringové projekty (2,5 až 3,0 vyučovací hodiny)	165
25. – Základní zásady reengineeringu (ree)	165
26. – Některé charakteristické reengineeringové (ree) procesy a postupy (3 listy fólií – a) b) c))	168
27. – Hlavní chyby reengineeringu (ree) (2 listy fólií – a) b))	170
28. – Argumenty proti reengineeringu (ree)	172
29. – Co není reengineering (ree)	173
30. – Klíčové postupy, úlohy a pracovníci v reengineeringu (ree)	173
31. – Příklady procesů z praxe: Příklad a schéma vzorového projektu reengineeringové organizace o velikosti 6 – 10 tisíc pracovníků. (pro organizace menší může být tento projekt použit přiměřeně). Návrh varianty III.....	174
F. – 10 klíčů k úspěchu (ve druhém dnu 3,0 hodiny)	180
G. – Diskuse, workshop, závěr (1,0 až 1,5 vyučovací hodiny)	180
Motto na závěr kursu a semináře	180
Ú.č./ 3. – Třetí komplexní odpověď na otázky: Chcete se změnit? Proč a jak na to? 24. podmínek (MOTT) k vašemu úspěchu. 10 klíčů k úspěchu a 19 zásad – lekcí úspěšného vůdce	180
A. – Změna není vždy jen nepřítel	180
B. – Dva tucty (24) podmínek (MOTT) k vašemu úspěchu	180
10 klíčů k úspěchu (Bill Newman), rešerše stejnojmenné knihy	188
A. – Úvod.	188
B. – Předmluva	189
C. – Obsah kapitoly – knihy 10 klíčů k úspěchu	190
1. Ovládejte svůj myšlenkový svět. Lidé se stávají takovými, o čem přemýšlejí	190
2. Mějte jasné cíle. Dáváte góly, nebo jen udržujete skóre?	192
3. Ovládejte svoji řeč. Slova ovlivňují vaše myšlení i ostatní lidi kolem vás. Myslete pozitivně	194
4. Převzmete odpovědnost. Udělejte to nyní!	196
5. Překonejte problémy a nezdary. Nehýčkejte svoje rány, nesetrvávejte ve svých křivdách, ale postavte se jim. Problémy vás posílí nebo zničí	200
6. Přátelte se s dobrými lidmi. Řekni mi, s kým se přátelíš, a já ti řeknu, jaký jsi	201
7. Pracujte chytrěji, nikoli usilovněji. Přemýšlejte, jak byste mohli dělat věci lépe. Klíčem k úspěchu je pozornost k detailu	203
8. Dělejte víc, než se od vás očekává. Uběhněte další míli. Rozdíl mezi dobrými a skvělými je trocha úsilí navíc	204
9. Vytvrvejte. Vždy je příliš brzy na to, abyste se vzdali. Nikdy neutíkejte z boje. Vytvrvejte	207
10. Buďte oddáni věci	208
D. – Epilog – doslov	209
E. – Zdroje síly	210
Malé zamyšlení nad kapitolou 10 klíčů k úspěchu	212
19 zásad – lekcí úspěšného vůdce (podle Colin Powella)	213
A. – 19 zásad – lekcí úspěšného vůdce	213
1. Být odpovědný znamená někdy naštvat lidi.	213
2. Den, kdy se vojáci přestanou obracet na vás se svými problémy je dnem, kdy je přestanete vést	213
3. Nenechte se zastrašovat experty a elitami. Experti mají často více dat než úsudku	213

4. Nebojte se vyzývat profesionály, dokonce na jejich vlastním písečku	213
5. Nikdy nezanedbávejte detaily. Když myšlení všech je otupeno nebo rozptýleno, musí být vůdce dvojnásob bdělý	213
6. Nevíte, co se vám může podařit, dokud to nezkusíte	213
7. Stále zkoumejte, co je pod povrchem jevů. Neustupujte od toho (ani) proto, že by se vám nemusilo líbit, co zjistíte	214
8. Organizace ve skutečnosti nevykoná sama nic od sebe nového. Ani nové výborné plány nic samy nezmění a nevykonají	214
9. Organizační schémata a vznešené tituly z hlediska budoucnosti nic neznamenají	214
10. Nikdy neztotožňujte své ego (osobnost) natolik se svým postavením, aby s pádem vašeho postavení padlo i vaše ego	214
11. Neupadejte do žádných stereotypů. Nehoňte se za posledními hity z oblasti řízení	214
12. Stálý optimismus násobí síly. Denně nedovolte, aby pesimistické nálady a názory převyšovaly optimistické nálady a názory	214
13. Powellovo pravidlo pro výběr lidí. Vyhledávejte inteligenci a schopnost usuzovat, a – což je nejdůležitější – schopnost předvídat a „vidět za roh“	214
14. Velcí vůdcové jsou téměř vždy velkými zjednodušovateli, kteří se umí prokést argumenty diskusí a pochybnostmi	214
15. I. část. Používejte vzorec $P = 40$ až 70 , ve kterém P označuje pravděpodobnost úspěchu	215
15. II. část. Jakmile je informace a příprava uvnitř intervalu 40 až 70 , jděte do toho naplno	215
16. Velitel v poli má vždycky pravdu a ešalon vzadu ji nemá, pokud se neprokáže opak	215
17. Veďte a řiďte s radostí. Nespěchejte stále krkolomným tempem. Berte si volno, když si ho zasloužíte, věnujte se rodinám	215
18. Velení je osamělost	215
19. Úspěšný vůdce musí být zároveň úspěšným rádcem	215
B. – Cvičebnice pro rádce (10 tipů jak se stát úspěšným rádcem)	215
Ú.č./ 4. – Pro koho je tato kniha (též čtyřdílná ediční řada Sborník managementu změn a ree)	216
Reengineeringový květ stovky souvislostí	217
Model podnikových změn k úspěšnosti – neúspěšnosti	218
Ú.č./ 5. – Nač ty řeči o změnách a také o reengineeringu. Běžte do háje se svou formulí úspěšnosti: Polovina, krát dvě, krát tři. S námi českými lidmi a pracovníky stejně nehnete!!	219
Ú.č./ 6. – Jak je čtyřdílná ediční řada knih Sborník managementu změn a ree uspořádána?	222
A. – Především úspěch	222
B. – Témata a okruhy informací jsme vybírali my, autoři – dále pracovat s těmito informacemi musíte už vy, čtenáři	224
Ú.č./ 7. – Úvaha o lidech a věcech souvisejících s lidmi	225
Ú.č./ 8. – Mýty, zvyklosti a nesmysly. Postupy k otrávení iniciativy	229
Ú.č./ 9. – Úspěch a bohatství pro zajištění a rozvoj života každého člověka. Buďte prvoligovými hráči a mužstvy	232
A. – Úspěšné a neúspěšné lidi a podniky lze přirovnat k hráčům a mužstvům první a druhé ligy	232
B. – Zájmy lidí a podniků jsou poněkud rozdílné	234
C. – Potřeby lidí a potřeby podniků jsou také rozdílné	235
D. – Závěr – poznámka	237
Ú.č./ 10. – Změna světa práce – formování podniku zítřka. Dobré výsledky závisí na lidech, motivaci a komunikaci	238
A. – Výsledky jsou závislé na vnitřní motivaci, a ta je závislá na vnitřní komunikaci	238

B. – Změna světa práce – formování podniku zítřka – a další informační zdroje	238
MYŠLENÍ FUNKČNÍ A PROCESNÍ CONTROLING, SYSTÉMOVOST.....	239
Ú.č./ 11. – Myšlení a činnost funkční – změňte – na myšlení a činnost procesní!!.....	239
A. – Funkční kontra procesní	239
B. – Základ každé větší a úspěšné změny je ve změně funkčnosti na procesnost – a v odpovědích na otázky proč, proč a jak?	242
Ú.č./ 12. – Controlling a řízení změn (podle J. Stejskala)	243
A. – Controlling a řízení změn – nerozlučná dvojčata na cestě k prosperitě firmy	243
B. – Posun v zaměření	243
C. – Služba managementu	244
D. – Život je změna	244
E. – Role při řízení změn	245
Ú.č./ 13. – Controlling – moderní nástroj pro dosahování cílů. Controllingové know-how z první ruky (J. Stejskal)	245
A. – Jak chápeme controlling	245
B. – Controlling – jakými nástroji disponuje pro operativu a strategii?	250
C. – Benchmarking	259
D. – Change management podporovaný controllingem	261
E. – Controlling znalostí – proč mají znalosti a zkušenosti cenu zlata	262
F. – Budoucnost controllingu	263
G. – Použitá literatura	264
H. – Používané pojmy v controllingu	264
Přílohy: 3 listy obrázků	264
ÚVOD DO SYSTÉMOVÉHO INŽENÝRSTVÍ	268
Ú.č./ 14. – 30 let a 30 dnů systémového inženýrství (podle B. Řezníčka).....	268
A. – Odkud přicházíme?	268
B. – Kde jsme nyní v Česku v roce 1999/2000	269
C. – Kam směřujeme?	269
D. – Závěry	270
E. – Systémové inženýrství na prahu 21 století (Z. Dráb)	270
Ú.č./ 15. – Občan a jeho výchova systémově (podle M. Vítka)	272
Ú.č./ 16. – Znalosti a systémové vzdělávání pro manažery (napsal J. Zelenka).....	273
A. – Úvod	273
B. – Management jakosti	274
C. – Ekologie	274
D. – Závěry. Dvě případové studie (1. Management jakosti a integrovaný management, 2. Ekologie a environmentalistika)	275
Ú.č./ 17. – Vědecký analfabetismus (podle F. Koukolíka)	275
Ú.č./ 18. – Systém sociálních dávek je v Česku neefektivní (podle P. Fejtka)	276
A. – Zvyšování životního minima	276
B. – Pracovat se v Česku nevyplatí	276
C. – Demoralizační efekt	277
Ú.č./ 19. – Trhy střední a východní Evropy nadále nebezpečné (podle J. Hrstkové)	277
Ú.č./ 20. – Transformace je praktická výzva (podle W. Komárka)	277

Ú.č./ 21. – Státy tolerující úplatkářství odrazují cizí kapitál (Podle M. Stolaříkové)	278
A. – „Pozornost“ na správném místě a ve správnou chvíli může pomoci, většinou však škodí	278
B. – Není úplatek jako úplatek	279
C. – Pět hlavních bludů	279
D. – Nekalé praktiky jsou vděčný materiál i pro firemní psychology	280
E. – Nejčastěji se v podnicích podplácí ve stavebnictví a zbrojní výrobě	280
ZÁVĚR ÚVODU	281
I.část – ČESKÁ, SLOVENSKÁ A SVĚTOVÁ REALITA. POPISY A NÁVRHY ŘEŠENÍ. Globalizace, produktivita a konkurenceschopnost. Světové krize a budoucnost (úvodní úsek)	283
Obsah	283
I.č./ 1. – Úvod I.části (první úsek)	283
I.č. ODDÍL A. – Základní pohledy na českou a slovenskou realitu	291
I.č./ 2. – Dnešní česká realita je mizerná – proto pro její zlepšení je nutná radikální a důsledná změna	291
I.č./ 3. – První abeceda střípků české a světové reality roku 1998 / 1999	294
A. – Fúzujme (podle Z. Součka)	294
B. – Lidský kapitál je kritický faktor úspěchu firmy (ze zahr.)	294
C. – Šest kroků na podporu pozitivních změn (ze zahr.)	294
D. – Jak (ne) propouštět lidi (podle J. Urbana)	295
E. – HDP České republiky je na konci roku 1998 pod úrovní roku 1990 (HN)	295
F. – Co je moc, to je příliš (HN)	296
G. – Boj o přežití pokračuje (podle J. Němečka)	296
H. – Subjektivní názory, objektivní nepořádek (podle M. J. Stránského)	296
I. – Iluze českého zázraku se rozplynula v realitě červených čísel (podle J. Zmrzlého)	297
J. – Naděje skryté na středních postech (podle D. Zemana)	298
K. – Podle Annana má globalizace sloužit všem (zahr.)	298
L. – V Asii se rodí nový hospodářský zázrak (P. Němec)	299
M. – Světová banka varuje před korupcí	299
N. – EU hledá nový sociální model (F. Šulc)	300
O. – Dnešní výzva pro sociální demokracii (HN)	300
P. – Řešení české krize záleží i na úřadech (HN)	301
Q. – Špinavých peněz přibývá i v ČR (HN)	301
R. – Vítejte do skutečného světa, přátelé (HN)	301
S. – Vstup do aliance NATO není samospasitelný (HN)	302
T. – Rakousko rychle poznalo, že globalizaci obchodu nelze zastavit. Do čela se dostaly německé firmy (HN)	303
U. – Revitalizace toho mnoho nevyřeší – ozdravný proces se neobejde bez bankrotů (podle P. Hadrouška)	304
V. – Nové výzvy pro každého z nás – řízení lidských zdrojů, dynamické změny (HN) v oblasti řízení (podle O. Landy, Inventa Consulting)	305
W. – Ropní Šejkové stále utahují opasek (podle M. Jaroše)	305
X. – Cenu ropy tlačí vzhůru nízké světové zásoby (HN)	306
Y. – Politika už zas mluví do hospodářství (podle P. Němce)	306
Z. – Pasivní podnik nemá šanci, říká Pavel Mertlík (ČTK)	307

I.č./ 4. – Druhá abeceda různých pohledů na dnešní nepříznivou českou realitu	308
A. – Češi chtějí hlavně svoji pohodu (podle G. Griffise, amerického publicisty)	308
B. – Musíme oživit téměř uškrcenou důvěru (podle P. Fejtka, ekonomického publicisty)	309
C. – Špinavý je zločin, nikoli peníze (podle D.J. Novotného, spisovatele)	310
D. – Úplatky se údajně stávají normou (HN)	310
E. – Velkým problémem je nechuť úředníků (HN)	312
F. – I pravdivé zprávy mohou způsobit poplach (podle J. Vančury, historika)	312
G. – Kterak mysliti pozitivně (podle N. Klevisové)	313
H. – Hra s průzkumy veřejného mínění (podle D.J. Novotného, spisovatele)	313
I. – Naděje skrytá na středních postech (podle D. Zemana)	314
J. – Domácí vlastníky dusí úroky (podle M. Suchomela, generálního ředitele)	315
K. – Ani Českou republiku nemine globalizace (podle B.J. Studýnky, bankovního experta)	315
L. – Český hospodářský vývoj stojí na písku (podle P. Němce)	316
M. – Mezinárodní srovnání není příznivé (HN)	317
N. – Mýty – regulování cen souvisí nejen v ČR s deformacemi trhu (podle P. Krejčího, poradce ČNB)	317
O. – Vysavač na kolejích (podle M. Hrabě)	318
P. – Podivná hra na restrukturalizaci – je malá pravděpodobnost, že ztrátové podniky se rázem stanou ziskovými (podle J. Jonáše, zástupce ČR u MMF)	319
Q. – Proč zanikají (nejen v Česku) i dobré podniky (podle J. Jiráska)	320
R. – Sebešikovnější ruce nestačí – český stát by měl podporovat moderní průmyslové obory, a ne historické relikvie (podle P. Fejtka – ekonoma)	321
S. – Padají tradiční zkosnatělá schémata firemních organizací (podle J. Jiráska, České manažerské centrum)	321
T. – Tuzemským dodavatelům chybí kvalita (podle I. Zahradky, ředitele)	322
U. – Fezko věří v postupný růst výroby (podle M. Fialky)	322
V. – Ekonomika: ve srovnání s nulou jde o růst (podle P. Fejtka)	323
W. – Začala čtvrtá vlna privatizace majetku (podle M. Fialky)	323
X. – Odvrácená strana české privatizace podle M. Fialky)	324
Y. – Nedovolit růstu dirigismu (podle J. Slámy)	325
Z. – Lidské zdroje v ČR)	325
I.č./ 5. – Třetí abeceda střípků české a světové reality roku 1998/1999	326
A. – EU je velmi rigidní, protože lpí na svých tradičních politikách (podle J. Suremky)	326
B. – Banky nebo kasina (podle R. Mikaly)	327
C. – Spiklenci z Hradu – čili česká tradice (podle I. Klímy)	327
D. – E# Trade vstupuje na britský trh (HN)	328
E. – Ještě o novinách a novinářích (podle K. Hvíždaly)	328
F. – Banky čelí podvodům s kartami (HN)	328
G. – Levné karty jsou pro podvodníky snadnou kořistí (Düsseldorf)	329
H. – Konkurenceschopnost ČR klesá (podle P. Němce)	329
I. – Nevyplacení mezd přibližuje sociální napětí k masovým bouřím (HN)	330
J. – Vítězem evropských voleb je nevolič (podle J. Zahradila)	331
K. – Banky již nebudou, co bývaly (HN)	331
L. – Dějinné paralely v rukou demagogů (podle I. Klímy)	332
M. – Boháči zdvojnásobili svůj majetek (HN)	332
N. – Zloději mají náskok (HN)	332
O. – Co dnes letí v managementu	333
P. – Varování pro britské tlusté kočky (HN)	334
Q. – Labouristé omezují stát blahobytu (HN)	334

R. – Slabá místa firemní organizace (podle J. Urbana)	334
S. – Reformní hvězdou se stalo Finsko (podle P. Němce)	336
T. – Rakousko nás chce do EU, ale s vyššími platy (HN)	337
U. – Turistický boom končí, co dělat? (podle R. Krasického)	337
V. – Decentralizace není všelék (podle T. Hájka)	338
W. – Banky jako teploměr	338
X. – Politické strany a zájmy českých občanů (podle M. Novotného)	339
Y. – Kdo nechce české podniky (podle J. Hrstkové)	340
Z. – Východ Evropy investory neláká (HN)	340
I.č. ODDÍL B. – Několik českých a zahraničních pohledů na změny a reengineering	342
I.č./ 6. – Informování pracovníků o záměru managementu (L. Mládková)	342
I.č./ 7. – Výběr metody řízení (L. Mládková)	343
I.č./ 8. – Mapování procesu (L. Mládková)	344
I.č./ 9. – Problémy přechodu z funkčního na procesní řízení (L. Mládková)	346
A. – Přechod z funkčního na procesní řízení	346
B. – Hlavní důvod: Lidské zdroje	346
C. – Chytrá implementace	347
I.č./ 10. – Manažeři transformace (ze zahraničí)	347
A. – Proč manažeři transformace	347
B. – Nový člen Top managementu	347
C. – Jaký typ manažera zvolit?	348
D. – Transformační tým (tým změn)	348
E. – Další módní vlna a možné problémy	349
I.č./ 11. – Český reengineering s lidskou tvář (podle J. Trunečka)	349
A. – Český kočkopes a hra na jakoby	349
B. – Bohatých hra na jakoby	349
C. – Chudých směřování k postačující polovině – tedy k nepostačující průměrnosti	349
D. – Závěr	351
E. – Podnik 21	351
I.č./ 12. – Business Proces Reengineering (Jeff Peacock)	351
I.č./ 13. – Konzultanti a konzultace (Jeff Peacock)	353
I.č. ODDÍL C. – Letný pohled na informační a komunikační technologie roku 2000	354
Úvod	354
I.č./ 14. – E – tržiště v České republice rostou	356
I.č./ 15. – První celosvětový výzkum e-commerce	357
I.č./ 16. – Řízení rizik v projektech IT/IS (podle D. Dostála)	358
A. – Úvod	358
B. – Na rizika je tu Risk Management	359
C. – Zkušenosti zárukou	359
D. – Závěrem (J. Tománek)	359

I.č./ 17. – Neviditelná pouta nové formy komunikace (podle P. Matochy)	360
A. – Mobil surfuje po Internetu a pilot ovládá stíhačku myšlenkou a pohledem	360
B. – Čínsky rozumí už každý	360
C. – Citové počítače	360
D. – Dráty z mozku	360
E. – Science fiction za dveřmi	360
F. – Mobilní pohlednice	360
G. – Mobilní Internet	361
H. – Satelitní děla	361
I. – Mobilní informační společnost	361
J. – Místo klobouku počítač	362
K. – Klíčové slovo soukromí	362
L. – Technologie posilují sociální nerovnosti	362
I.č./ 18. – Internetová ekonomika (ze zahr.)	363
A. – Zaostávání Evropy za Amerikou v oblasti e-businessu a E-commerce	363
B. – Evropa versus Amerika	363
C. – Závěrem	364
D. – E-commerce tří generací	364
E. – Nová generace Internetových podnikatelů	364
I.č./ 19. – Z kupky sena je stoh. Obchod s informacemi (podle P. Robejška)	365
I.č./ 20. – Příznak Internetové kocoviny (podle P. Matochy)	366
I.č./ 21. – O Internetovou bublinu nejde (podle M. Křivánka)	366
I.č./ 22. – Klasické formy prodeje ztrácejí na účinnosti (podle V. Brichty)	367
A. – Uvolnit brzdy..	367
B. – Zneklidňující otázky	368
C. – Jak uspět?	368
D. – Obliba Internetových obchodu roste	368
I.č./ 23. – Globální firmy zvyšují svůj náskok díky Internetu (podle M. Zeleného)	369
A. – Internet je dnes základem úspěšnosti – Desatero pro přežití	369
B. – Evropané zaostávají za USA	370
I.č./ 24. – Hledá se práce pro Internet. Spěchá (HN)	370
A. – Přehnanou euforii z Internetu vystřídala deziluze, ale vítězství e-businessu je neodvratné	370
B. – Výhody velikánu využijí díky Internetu i malé firmy	371
C. – Bohatstvím Amazonu je klient	372
I.č./ 25. – Nová ekonomika a ztráta metafory (podle J. Gabriela)	372
A. – Paradox dneška: Zatímco se svět nezadržitelně globalizuje, znásobují se nové požadavky identity	372
B. – Internet a transformace vztahů	372
C. – Šest etap civilizace	372
D. – Evropa si nebezpečí neuvědomuje	373
I.č./ 26. – Nová ekonomika (podle M. Mostýna)	373
A. – Nová ekonomika: Německo je třetí	373
B. – Nová ekonomika nesouvisí jen s počítači (Oulehla)	374
C. – Kapesní počítače mohou v terénu nahradit kancelářské PC (J. Vališka)	375
D. – Data na cestách (J. Vališka)	375
E. – Virtuální spolupracovníci (HN)	375
F. – Jde o zvěřinec nebo o firmu	376

I.č./ 27. – Přebytek peněz zkazil Silicon Valley (podle P. Matochy)	376
I.č./ 28. – Spojené státy a pak dlouho nic	379
I.č./ 29. – Informační technologie nemění ekonomický mechanismus (podle V. Klause)	380
I.č./ 30. – O budoucnosti rozhodne Internet a intelektuální kapitál (podle J. Mühlfeita)	382
I.č./ 31. – Nová ekonomika – nový kapitalismus (a tři nové knihy) (podle M. Zeleného)	382
I.č./ 32. – Počítače mění svět	383
I.č./ 33. – E-engineering, desatero pro přežití v globální konkurenci (podle M. Zeleného)	384
I.č./ 34. – Nová ekonomika se přeceňuje (podle J. Vítka)	385
I.č./ 35. – Internet může být zbraní (podle J. Höfera)	387
A. – Ovládnou síť sítí soudy, tajné služby či mezinárodní organizace	387
B. – Metropolí počítačového pirátství přinejmenším v Rusku je Petrohrad	387
C. – Nekonečný blízkovýchodní konflikt se nově rozšířil i na www stránky	387
D. – Špioni kontrolují e-maily i z daleka	388
I.č./ 36. – Hackeri útočí – braňte se (podle J. Vališky)	388
A. – Narušitelé se dostali až do výsostné říše Microsoftu, ale i ochrana dat dostala nový impuls	388
B. – Ani Česká republika není imunní	389
C. – Chytří hoši z Belgie	389
D. – Kriminalita na internetu roste	389
I.č./ 37. – Optimalizací procesů k efektivnímu zavádění IT (podle M. Hankeho)	390
A. – Říkejme pravdu i o IT a IS	390
B. – Vazba mezi IT a firemními procesy	390
C. – S podporou BPR nebo BPI	390
D. – Nejčastější omyly	391
E. – Stará versus nová pravidla	391
F. – Shrnutí a závěr	392
I.č./ 38. – General Electric, nedostižný vzor pro Siemens	392
A. – Neúspěch Siemens	392
B. – Jako Jack Welch	392
C. – Radikální kroky V. Pierera	393
D. – Výhled	393
E. – Obdiv patří firmě General Electric (HN)	394
I.č./ 39. – 31 tajemství úspěchu Jacka Welche, muže, který změnil General Electric (řešerše podle J. Jiráska)	394
I.č. ODDÍL D. – Některé souvislosti řízení a vedení. Doc. Max Fischel popisuje základy morálky a etiky. „Sdružení Lípa“	395
Úvod	395
I.č./ 40. – Podnikání a etika	396
I.č./ 41. – Manažerská kvalifikace úředníka	398

I.č./ 42. – O konfliktech morálky v podniku	399
I.č./ 43. – Teze k mravnosti či nemravnosti v managementu	401
I.č./ 44. – Odpovědnost – nástin široké problematiky	402
A. – Úvod	402
B. – Co je to odpovědnost	403
C. – Tázání, odpověď a odpovědnost	405
D. – Manažerské vymezení	405
E. – Právní vymezení odpovědnosti	408
F. – Odpovědnost v ekonomice, odpovědnost sociální a politická	411
G. – Odpovědnost politická a občanská	414
H. – Etika, mravnost a odpovědnost	418
I. – Závěr či spíše omluva	419
I.č./ 45. – Konečně! Máme nepřítele! (podle Max Fischela)	420
Jak se zas a znovu rodí veřejný nepřítel (podle O. Černého)	423
I.č./ 46. – Občanské „Sdružení Lípa“ (podle Lípy)	423
Úvod	423
A. – Zápis ze šestého setkání „Sdružení Lípa“	424
B. – Ekonomická část	425
C. – Politická část	427
D. – Sociální část	430
E. – Sedmé setkání „Sdružení Lípa“ – téma: Hodnoty v České republice	432
F. – Shrnutí setkání – Lípa VIII	435
G. – Diskuse o privatizaci	436
H. – Diskuse o internetu	441
Obrázek: Kašpar profesionál,	443
Závěr prvního dílu sborníku managementu změn a ree	443
VIII. část – REENGINEERINGOVÉ A JINÉ ZKUŠENOSTÍ	
ZMĚN – U PODNIKŮ A ORGANIZACÍ	444
Úvod	444
VIII.č./ 1. – Reengineering v malé firmě s diversifikovanou	
ponukou služeb (J. Závadský)	444
VIII.č./ 2. – Nová komplexní nabídka pro změny a rozvoj organizace	
(zkušenosti Klubu reengineeringu Ostrava a B – Consultu Praha)	448
Dopis řediteli a ředitelce, manažeru a manažerce, odboráři a odborářce, pracovníku a pracovníci	448
Motto Jacka Welche (General Electric)	448
Příloha 1:	459
A. – Česká transformace! A co dál? (podle M. Zeleného)	459
B. – Úvod – dvanáct pro i proti	460
C. – Nač ty řeči o změnách a také o reengineeringu. Běžte do háje se svou formulí úspěšnosti: Polovina, krát dvě, krát tři. S námi českými lidmi a pracovníky stejně nehnete!.....	468
Příloha 2: Nová komplexní nabídka pro změny a rozvoj organizace	
(Klub reengineeringu Ostrava a B – Consult Praha)	472
A. – Pět podmínek a předpokladů pro úspěšné změny a rozvoj organizace:.....	472
1. Úspěch a prosperitu vaší organizace mohou a musí zajistit pouze úspěšní, odborně znalí, aktivní a procesně myslící pracovníci vaší organizace – a nikdo jiný.	
2. Úspěch a prosperitu vaší organizace mohou a musí zajistit pouze radikální procesní reengineeringové změny a rychlý rozvoj vaší organizace.	
3. Při realizaci naší nabídky musí být předem splněny následující tři podmínky:	

- K větším radikálním, procesním a reengineeringovým změnám a rychlému rozvoji vaší organizace musí být jednoznačná „vůle“ TOP managementu organizace, vlastníků a případně věřitelů organizace, též vůle úvěřujících bank.	
- Větší radikální změny a rychlý rozvoj vaší organizace musí nastartovat a realizovat vnější externí odborníci, konzultanti – a to ve spolupráci s vedením organizace a dalšími pracovníky vaší organizace.	
- Větší radikální změny a rychlý rozvoj vaší organizace musí nastartovat a realizovat nově utvořený tým změn (nebo realizační tým změn), který je jako samostatná jednotka organizace co nejbližší k nejvyššímu manažeru organizace (například generálnímu řediteli).	
4. Pro realizaci naší nabídky musí předem vaše organizace počítat s tím, že realizace větších změn a rozvoje vaší organizace nebude zadarmo – a také, že tyto radikální změny a rychlý rozvoj bude vaše pracovníky a manažery doslovně velmi bolet.	
5. Pro úspěšnou realizaci změn a rozvoje vaší organizace je poslední pátou podmínkou – systémový postup a přístup.	
B. – Podle různých cílů a postupů rozlišujeme čtyři skupiny našich aktivit – a jejich vzájemné kombinace:	473
1. První skupina – rozvoj organizace: Cílem je aktivace, motivace a probuzení ze socialistického snu u všech perspektivních pracovníků a manažerů vaší organizace – a změnu včt. řízení organizace.	
2. Druhá skupina – příprava a realizace větší reengineeringové změny: Cílem je radikální zvýšení výkonu, produktivity a konkurenceschopnosti organizace.	
3. Třetí skupina – příprava a realizace menších (mírnějších) změn – TQM, Just in Time (JIT), kaizen, atd.: Cílem je menší zvýšení výkonu organizace na úrovni postupného zlepšování.	
4. Čtvrtá skupina – konzultace opakovaných příprav nových podnikových procesů ke změnám, a další činnosti externích konzultantů: Cílem je postupné přetvoření organizační struktury podniku na plošný procesní systém s menším počtem řídicích stupňů. Cílem je také zlepšení podnikové kultury, vzájemné spolupráce a komunikace.	
C. – Jak postupovat pro objednání a přípravu větších změn a rychlého rozvoje vaší organizace?	
Příloha 3: Upřesnění nabídky odborné firmy B – Consult Praha a Klubu reengineeringu Ostrava	478
Příklady možných tematických okruhů pro výuku a rozvojově řešitelské workshopy	
Příloha 4: Vzor jedno a dvou denních seminářů o změnách a o reengineeringu	480
Příloha 5:	482
A. – Padají tradičně zkosnatělá schémata firemních organizací (podle J. Jiráska)	482
B. – Proč zanikají (nejen v Česku) i dobré podniky (podle J. Jiráska)	483
C. – Nepodceňujte své spolupracovníky (podle Z. Součka)	484
D. – Manažeri transformace (ze zahr.)	487
Příloha 6:	490
A. – Úroveň českého managementu se bude muset zvýšit (podle M. Zeleného)	490
B. – Všechno začíná u sebeúcty (podle O. Pascarely)	491
C. – Bez důvěry nejsou dobré výsledky (ze zahr.)	493
D. – Proč je dnešní manažerské vzdělávání málo účinné (podle Z. Pitry)	494
Příloha 7:	496
A. – Myšlení a činnost funkční – změňte – na činnost a myšlení procesní	496
B. – Problémy přechodu z funkčního na procesní řízení (podle L. Mládkové)	499
Příloha 8: Reengineering – Mýtus?, Realita?, Šanca?	500
Příloha 9: Deset důvodů proč fetišizované řízení kvality (TQM) nefunguje (podle O. Harrariho)	503
Model podnikových změn k úspěchu – neúspěchu	507
Příloha 10: Sborník managementu změn a ree – I. díl Chcete se změnit a jak na to?	508
Příloha 11: Co dnes letí v managementu + Několik malých pohledů na dnešní českou i světovou realitu	510
Příloha 12: Příklad a schéma vzorového projektu reengineeringové organizace o velikosti 6 až 10 tisíc pracovníků	513

I.část ZÁKLADNÍ POHLEDY NA ČESKOU, SLOVENSKOU A SVĚTOVOU REALITU. ÚVODNÍ ÚSEK

CO SE DOZVÍTE V TĚTO I. ČÁSTI – ZÁKLADNÍ POHLEDY ...?

V tomto I. dílu Sborníku Managementu změn a ree je I. část pouze znázorněna ve svých Základních pohledech (Úvodní úsek). Pokračování I. části je ve II dílu Sborníku managementu změn a reengineeringu.

(I. úsek)

METODICKÝ POPIS CELÉ I. ČÁSTI

Česká, slovenská a světová realita, globalizace, produktivita a konkurenceschopnost jsou nepochybně stále se měnící prvky, které ovlivňují vše v našem osobním i podnikovém životě – často způsobem kladným i způsobem záporným. Důležitý je jejich popis, nová inspirace a nové návrhy na řešení.

V každém případě nám tyto jmenované (a další) prvky poskytují nové a nové možnosti pro naše podnikání a život – jen vždy tyto možnosti využít! Je naprosto nesprávné tvrzení, že tyto již zmiňované prvky reality, globalizace, produktivity, konkurenceschopnosti, atd., nám vše ovlivňují pouze minusově, tedy nemůžeme dále vůbec nic dělat!

Začátek každé větší české i slovenské změny musí vycházet ze stávajícího stavu místního i světového prostředí – tedy z dané reality a makroekonomických podmínek. Změna musí tedy vycházet z těchto možností a příležitostí – kladných i záporných. Každá změna musí být zásadně orientována na stav budoucí a nikoliv na stav dnešní či dokonce z pohledu stavu minulého.

V této I. části knihy jsou naznačeny mnohé prvky (mohou být i další), které mohou ovlivnit realizace vašich změn pro lepší čas budoucí – a jak je patrné jen z uváděných vzorů a možností, tak je těchto prvků mnoho a mnoho. Proto úspěšné řešení čehokoliv je možné pouze v širším komplexním, systémovém a procesním (reengineeringovém) pojetí.

V čase, když budete tuto knihu číst, tak prvky prostředí, reality, které budou vše v té době ovlivňovat, mohou být zase jiné – ovšem vždy musíte tyto prvky reality a prostředí respektovat. Konečně si musíme uvědomit, že některé prvky reality a prostředí jsou dlouhodobé (i desítky let) a jiné krátkodobé (dny a měsíce). To, co je napsáno v této knize, tak berte jako možné benchmarkingové vzory pro vaše řešení změn a vašich problémů.

Při řešení nových věcí vycházejte vždy z nejlepších světových vzorů. Potom je otázka, jestli Evropská unie je pro nás tím nejlepším světovým vzorem – v každém případě se však musíme k úrovni Evropské unie přibližovat.

Pro intenzivní devítiměsíční podnikové vzdělávání je v rozsáhlé I. části této knihy připravena studijní náplň pro dva učební měsíce (to je třetí a čtvrtý měsíc). Jedná se o pokračování předchozího učiva: v prvním měsíci byly základní jedno až dvoudenní semináře o změnách, ve druhém měsíci učivo obsažené v úvodní části této knihy – Ú.č. Doporučuji po ukončení uvedeného čtyřměsíčního výukového bloku provést v čase následujících dvou týdnů celkový zkušební pohovor s testem – jedná se o uzavření studia a znalostí první poloviny celého devítiměsíčního intenzivního podnikového studia. **Smysl I. části je v aplikaci některých myšlenek ze zde uvedené vzorové české, slovenské a světové reality (prostředí): prakticky to znamená z těchto popisů, po zamýšlení najít nové inspirace pro konkrétní nové návrhy a zlepšení ve vlastním podniku či organizaci. Především to budou muset být změny procesně – reengineeringové!**

OBSAH ODDÍLŮ V CELÉ I. ČÁSTI

I. DÍL SBORNÍKU MANAGEMENTU ZMĚN A REENGINEERINGU – CHCETE SE ZMĚNIT A JAK NA TO?

Obsah	283
I.č./ 1. –Úvod I.části (první úsek)	289
I.č. ODDÍL A. – Základní pohledy na českou a slovenskou realitu	291
I.č./ 2. – Dnešní česká realita je mizerná – proto pro její zlepšení je nutná radikální a důsledná změna	291
I.č./ 3. – První abeceda střípků české a světové reality roku 1998/1999	294
A. – Fúzujme (podle Z. Součka)	294

B. – Lidský kapitál je kritický faktor úspěchu firmy (ze zahr.)	294
C. – Šest kroků na podporu pozitivních změn (ze zahr.)	294
D. – Jak (ne) propouštět lidi (podle J. Urbana)	295
E. – HDP České republiky je na konci roku 1998 pod úrovní roku 1990 (HN)	295
F. – Co je moc, to je příliš (HN)	296
G. – Boj o přežití pokračuje (podle J. Němečka)	296
H. – Subjektivní názory, objektivní nepořádek (podle M. J. Stránského)	296
I. – Iluze českého zázraku se rozplynula v realitě červených čísel (podle J. Zmrzlého)	297
J. – Naděje skryté na středních postech (podle D. Zemana)	298
K. – Podle Annana má globalizace sloužit všem (zahr.)	298
L. – V Asii se rodí nový hospodářský zázrak (P. Němec)	299
M. – Světová banka varuje před korupcí	299
N. – EU hledá nový sociální model (F. Šulc)	300
O. – Dnešní výzva pro sociální demokracii (HN)	300
P. – Řešení české krize záleží i na úřadech (HN)	301
Q. – Špinavých peněz přibývá i v ČR (HN)	301
R. – Vítejte do skutečného světa, přátelé (HN)	301
S. – Vstup do aliance NATO není samospasitelný (HN)	302
T. – Rakousko rychle poznalo, že globalizaci obchodu nelze zastavit. Do čela se dostaly německé firmy (HN)	303
U. – Revitalizace toho mnoho nevyřeší – ozdravný proces se neobejde bez bankrotů (podle P. Hadrouška)	304
V. – Nové výzvy pro každého z nás – řízení lidských zdrojů, dynamické změny v oblasti řízení (podle O. Landy, Inventa Consulting) (HN)	305
W. – Ropní Šejkové stále utahují opasek (podle M. Jaroše)	305
X. – Cenu ropy tlačí vzhůru nízké světové zásoby (HN)	306
Y. – Politika už zas mluví do hospodářství (podle P. Němce)	306
Z. – Pasivní podnik nemá šanci, říká Pavel Mertlík (ČTK)	307
I.č./ 4. – Druhá abeceda různých pohledů na dnešní nepříznivou českou realitu.....	308
A. – Češi chtějí hlavně svoji pohodu (podle G. Griffise, amerického publicisty)	308
B. – Musíme oživit téměř uškrcenou důvěru (podle P. Fejtka, ekonomického publicisty)	309
C. – Špinavý je zločin, nikoli peníze (podle D.J. Novotného, spisovatele)	310
D. – Úplatky se údajně stávají normou (HN)	310
E. – Velkým problémem je nechuť úředníků (HN)	312
F. – I pravdivé zprávy mohou způsobit poplach (podle J. Vančury, historika)	312
G. – Kterak mysliti pozitivně (podle N. Klevisové)	313
H. – Hra s průzkumy veřejného mínění (podle D.J. Novotného, spisovatele)	313
I. – Naděje skrytá na středních postech (podle D. Zemana)	314
J. – Domácí vlastníky dusí úroky (podle M. Suchomela, generálního ředitele)	315
K. – Ani Českou republiku nemine globalizace (podle B.J. Studýnky, bankovního experta)	315
L. – Český hospodářský vývoj stojí na písku (podle P. Němce)	316
M. – Mezinárodní srovnání není příznivé (HN)	317
N. – Mýty – regulování cen souvisí nejen v ČR s deformacemi trhu (podle P. Krejčího, poradce ČNB)	317
O. – Vysavač na kolejích (podle M. Hrabě)	318
P. – Podivná hra na restrukturalizaci – je malá pravděpodobnost, že ztrátové podniky se rázem stanou ziskovými (podle J. Jonáše, zástupce ČR u MMF)	319
Q. – Proč zanikají (nejen v Česku) i dobré podniky (podle J. Jiráska)	320
R. – Sebešikovnější ruce nestačí – český stát by měl podporovat moderní průmyslové obory, a ne historické relikvie (podle P. Fejtka – ekonom)	321
S. – Padají tradiční zkostnatělá schémata firemních organizací (podle J. Jiráska, České manažerské centrum)	321
T. – Tuzemským dodavatelům chybí kvalita (podle I. Zahrádky, ředitele)	322
U. – Fezko věří v postupný růst výroby (podle M. Fialky)	322

V. – Ekonomika: ve srovnání s nulou jde o růst (podle P. Fejtka)	323
W. – Začala čtvrtá vlna privatizace majetku (podle M. Fialky)	323
X. – Odvrácená strana české privatizace podle M. Fialky)	324
Y. – Nedovolit růstu dirigismu (podle J. Slámy)	325
Z. – Lidské zdroje v ČR)	325
I.č./ 5. – Třetí abeceda střípků české a světové reality roku 1998/1999	326
A. – EU je velmi rigidní, protože lpí na svých tradičních politikách (podle J. Suremky)	326
B. – Banky nebo kasina (podle R. Mikaly).....	327
C. – Spiklenci z Hradu – čili česká tradice (podle I. Klímy) 327.....	327
D. – E# Trade vstupuje na britský trh (HN.....	328
E. – Ještě o novinách a novinářích (podle K. Hvíždaly)	328
F. – Banky čelí podvodům s kartami (HN)	329
G. – Levné karty jsou pro podvodníky snadnou kořistí (Düsseldorf)	329
H. – Konkurenceschopnost ČR klesá (podle P. Němce)	330
I. – Nevyplacení mezd přibližuje sociální napětí k masovým bouřím (HN)	331
J. – Vítězem evropských voleb je nevolič (podle J. Zahradila)	331
K. – Banky již nebudou, co bývaly (HN)	332
L. – Dějinné paralely v rukou demagogů (podle I. Klímy)	332
M. – Boháči zdvojnásobili svůj majetek (HN)	332
N. – Zloději mají náskok (HN)	333
O. – Co dnes letí v managementu	334
P. – Varování pro britské tlusté kočky (HN)	334
Q. – Labouristi omezují stát blahobytu (HN)	334
R. – Slabá místa firemní organizace (podle J. Urbana)	334
S. – Reformní hvězdou s stalo Finsko (podle P. Němce)	336
T. – Rakousko nás chce do EU, ale s vyššími platy (HN)	337
U. – Turistický boom končí, co dělat? (podle R. Krasického)	337
V. – Decentralizace není všelék (podle T. Hájka)	338
W. – Banky jako teploměr	338
X. – Politické strany a zájmy českých občanů (podle M. Novotného).....	339
Y. – Kdo nechce české podniky (podle J. Hrstkové)	340
Z. – Východ Evropy investory neláká (HN)	340
I.č. ODDÍL B. – Několik českých a zahraničních pobledů	
na změny a reengineering	342
I.č./ 6. – Informování pracovníků o záměru managementu (L. Mládková)	342
I.č./ 7. – Výběr metody řízení (L. Mládková)	343
I.č./ 8. – Mapování procesu (L. Mládková)	344
I.č./ 9. – Problémy přechodu z funkčního na procesní řízení (L. Mládková)	346
A. – Přechod z funkčního na procesní řízení	346
B. – Hlavní důvod: Lidské zdroje	346
C. – Chytrá implementace	347
I.č./ 10. – Manažeři transformace (ze zahraničí)	347
A. – Proč manažeři transformace	347
B. – Nový člen Top managementu	347
C. – Jaký typ manažera zvolit?	348
D. – Transformační tým (tým změn)	349
E. – Další módní vlna a možné problémy	349
I.č./ 11. – Český reengineering s lidskou tvář (podle J. Trunečka)	349
A.- Český kočkopes a hra na jakoby	349

B. – Bohatých hra na jakoby	349
C. – Chudých směřování k postačující polovině – tedy k nepostačující průměrnosti	349
D. – Závěr	351
E. – Podnik 21	351
I.č./ 12. – Business Proces Reengineering (Jeff Peacock)	351
I.č./ 13. – Konzultanti a konzultace (Jeff Peacock)	353
<i>I.č. ODDÍL C. – Letný pohled na informační a komunikační technologie roku 2000</i>	<i>354</i>
Úvod	354
I.č./ 14. – E – tržiště v České republice rostou	356
I.č./ 15. – První celosvětový výzkum e-commerce	357
I.č./ 16. – Řízení rizik v projektech IT/IS (podle D. Dostála)	358
A. – Úvod	358
B. – Na rizika je tu Risk Management	359
C. – Zkušenosti zárukou	359
D. – Závěrem (J. Tománek)	359
I.č./ 17. – Neviditelná pouta nové formy komunikace (podle P. Matochy)	360
A. – Mobil surfuje po Internetu a pilot ovládá stíhačku myšlenkou a pohledem	360
B. – Čínsky rozumí už každý	360
C. – Citové počítače	360
D. – Dráty z mozku	360
E. – Science fiction za dveřmi	360
F. – Mobilní pohlednice	360
G. – Mobilní Internet	361
H. – Satelitní děla	361
I. – Mobilní informační společnost	361
J. – Místo klobouku počítač	362
K. – Klíčové slovo soukromí	362
L. – Technologie posilují sociální nerovnosti	362
I.č./ 18. – Internetová ekonomika (ze zahr.)	363
A. – Zaostávání Evropy za Amerikou v oblasti e-businessu a E-commerce	363
B. – Evropa versus Amerika	363
C. – Závěrem	364
D. – E-commerce tří generací	364
E. – Nová generace Internetových podnikatelů	364
I.č./ 19. – Z kupky sena je stoh. Obchod s informacemi (podle P. Robejška)	365
I.č./ 20. – Příznak Internetové kocoviny (podle P. Matochy)	366
I.č./ 21. – O Internetovou bublinu nejde (podle M. Křivánka)	366
I.č./ 22. – Klasické formy prodeje ztrácejí na účinnosti (podle V. Brichty)	367
A. – Uvolnit brzdy..	367
B. – Zneklidňující otázky	368
C. – Jak uspět?	368
D. – Obliba Internetových obchodu roste	368
I.č./ 23. – Globální firmy zvyšují svůj náskok díky Internetu (podle M. Zeleného)	369
A. – Internet je dnes základem úspěšnosti – Desatero pro přežití	369
B. – Evropané zaostávají za USA	370
I.č./ 24. – Hledá se práce pro Internet. Spěchá (HN)	370
A. – Přehnanou euforii z Internetu vystřídala deziluze, ale vítězství e-businessu je neodvratné	370

B. – Výhody velikánu využijí díky Internetu i malé firmy	371
C. – Bohatstvím Amazonu je klient	372
I.č./ 25. – Nová ekonomika a ztráta metafory (podle J. Gabriela)	372
A. – Paradox dneška: Zatímco se svět nezadržitelně globalizuje, znásobují se nové požadavky identity	372
B. – Internet a transformace vztahů	372
C. – Šest etap civilizace	372
D. – Evropa si nebezpečí neuvědomuje	373
I.č./ 26. – Nová ekonomika (podle M. Mostýna)	373
A. – Nová ekonomika: Německo je třetí	373
B. – Nová ekonomika nesouvisí jen s počítači (Oulehla)	374
C. – Kapesní počítače mohou v terénu nahradit kancelářské PC (J. Vališka)	375
D. – Data na cestách (J. Vališka)	375
E. – Virtuální spolupracovníci (HN)	375
F. – Jde o zvěřinec nebo o firmu	376
I.č./ 27. – Přebytek peněz zkazil Silicon Valley (podle P. Matochy)	376
I.č./ 28. – Spojené státy a pak dlouho nic	379
I.č./ 29. – Informační technologie nemění ekonomický mechanismus (podle V. Klause)	380
I.č./ 30. – O budoucnosti rozhodne Internet a intelektuální kapitál (podle J. Mühlfeita)	382
I.č./ 31. – Nová ekonomika – nový kapitalismus (a tři nové knihy) (podle M. Zeleného)	382
I.č./ 32. – Počítače mění svět	383
I.č./ 33. – E-engineering, desatero pro přežití v globální konkurenci (podle M. Zeleného)	384
I.č./ 34. – Nová ekonomika se přeceňuje (podle J. Vítka)	385
I.č./ 35. – Internet může být zbraní (podle J. Höfera)	387
A. – Ovládnou síť sítí soudy, tajné služby či mezinárodní organizace	387
B. – Metropolí počítačového pirátství přinejmenším v Rusku je Petrohrad	387
C. – Nekonečný blízkovýchodní konflikt se nově rozšířil i na www stránky	387
D. – Špioni kontrolují e-maily i z daleka	388
I.č./ 36. – Hackeri útočí – braňte se (podle J. Vališky)	388
A. – Narušitelé se dostali až do výsostné říše Microsoftu, ale i ochrana dat dostala nový impuls	388
B. – Ani Česká republika není imunní	389
C. – Chytří hoši z Belgie	389
D. – Kriminalita na internetu roste	389
I.č./ 37. – Optimalizací procesů k efektivnímu zavádění IT (podle M. Hankeho)	390
A. – Říkejme pravdu i o IT a IS	390
B. – Vazba mezi IT a firemními procesy	390
C. – S podporou BPR nebo BPI	390
D. – Nejčastější omyly	391
E. – Stará versus nová pravidla	391
F. – Shrnutí a závěr	392
I.č./ 38. – General Electric, nedostižný vzor pro Siemens	392
A. – Neúspěch Siemens	392
B. – Jako Jack Welch	392
C. – Radikální kroky V. Pierera	393
D. – Výhled	393
E. – Obdiv patří firmě General Electric (HN)	394
I.č./ 39. – 31 tajemství úspěchu Jacka Welche, muže, který změnil General Electric (rešerše podle J. Jiráska)	394

I.č. ODDÍL D. – Některé souvislosti řízení a vedení. Doc. Max Fischel popisuje základy morálky a etiky. „Sdružení Lípa“	395
Úvod	395
I.č./ 40. – Podnikání a etika	396
I.č./ 41. – Manažerská kvalifikace úředníka	398
I.č./ 42. – O konfliktech morálky v podniku	399
I.č./ 43. – Teze k mravnosti či nemravnosti v managementu	401
I.č./ 44. – Odpovědnost – nástin široké problematiky	402
A. – Úvod	402
B. – Co je to odpovědnost	403
C. – Tázání, odpověď a odpovědnost	405
D. – Manažerské vymezení	405
E. – Právní vymezení odpovědnosti	408
F. – Odpovědnost v ekonomice, odpovědnost sociální a politická	411
G. – Odpovědnost politická a občanská	414
H. – Etika, mravnost a odpovědnost	418
I. – Závěr či spíše omluva	419
I.č./ 45. – Konečně! Máme nepřítele! (podle Max Fischela)	420
Jak se zas a znovu rodí veřejný nepřítel (podle O. Černého)	423
I.č./ 46. – Občanské „Sdružení Lípa“ (podle Lípy)	423
Úvod	423
A. – Zápis ze šestého setkání „Sdružení Lípa“	424
B. – Ekonomická část	425
C. – Politická část	427
D. – Sociální část	430
E. – Sedmé setkání „Sdružení Lípa“ – téma: Hodnoty v České republice	432
F. – Shrnutí setkání – Lípa VIII	435
G. – Diskuse o privatizaci	436
H. – Diskuse o internetu	441
Obrázek: Kašpar profesionál	443
ZÁVĚR PRVNÍHO DÍLU SBORNÍKU MANAGEMENTU ZMĚN	443

OBSAH

A. REENGINEERING A NÁZOROVÁ ORIENTÁCIA

1. Od reengineeringu k e-engineeringu (From reengineering to E-engineering)	
Zelený Milan, prof., Fordham University, New York, USA	5
2. Reengineering – rozšíření budoucnosti jako výzva dneška	
Truneček Jan, prof., Ing., CSc., VŠE Praha, ČR	10
3. Reengineering – špirálové návraty k zdokonaleniu	
Lipták František, doc., Ing., DrSc., LF Consult, Bratislava, SR	14
4. Reengineering v štýle “Back to Basic“	
Tuma Miroslav, prof., PhDr., Ing., DrSc., UMB Banská Bystrica , SR	17
5. Reengineering – nic jednoduššieho!	
Lazar Josef, Ing., Skalík Pavel, Dr., Ing., BPR consultancy, Šilherovice, ČR	21
6. REENGINEERING – A Matter of Fashion?	
Bartes František, doc., Ing., CSc., VUT Brno, ČR	24
7. Reengineering a trvalo udržateľný rozvoj	
Muránsky Juraj, prof., Ing., CSc., TU Košice, SR	27
8. Reengineering a trvalý inovačný rozvoj	
Molnár Pavol, doc., Ing., CSc., EU Bratislava, SR	30

B. REENGINEERING A JEHO SMEROVANIE

Východiská, nástroje, realizácia a možné prekážky úspešnej zmeny podniku.33

9. Reengineering, revitalizácia, reštrukturalizácia, transformácia, ... Ako ďalej?	
Strýček Pavol, Ing., CSc., MBA., Management Systems Bratislava, SR	33
10. I. ČÁST. Chcete se změnit? Proč a jak na to? Druhy změn: Restrukturalizace, reengineering a TQM. Podmínky realizace větší změny.	
Hušík Václav, Klub reengineeringu, Ostrava, ČR	35
11. II. ČÁST. Chcete se změnit? Proč a jak na to? Změňte dnešní Vaše myšlení funkční na myšlení procesní a zlepšete podnikovou kulturu – a máte napůl vyhráno!	41
III. ČÁST. Chcete se změnit? Proč a jak na to: Stejnomená čtyřdílná encyklopedie: Sborník managementu změn a reengineeringu	
Tománek Jaroslav, Ing., Klub reengineeringu, Ostrava, ČR	49
12. Corporate Development Process – nástroj analýzy firemných procesov	
Kapucian Boris, Dr., Bohumel Anton, Dr., Human Progress Center / JENEWEIN PARTNERSHIP INTERNATIONAL, Bratislava, SR	51
13. Mapování konkurence a porozumění strategiím konkurence	
Kuba Jiří, Ing., Inventa Consulting, s.r.o., Uničov, ČR	54
14. Reengineering podnikatelských a manažerských aktivit aneb podnikový proces reengineeringu musí začít u lidí.	
Petříková Růžena, doc., Ing., CSc., DT Ostrava, s.r.o., ČR	57
15. Reengineering a kvalitné rozhodovanie	
Jakubcová Eva, doc., Ing., CSc., Liberko Igor, doc., Ing., CSc., Janeková Jaroslava, Ing., TU Košice, SR	58
16. Reinžiniering – cesta k zmene firemnej kultúry	
Hurná Soňa, Ing., CSc., Lavrin Anton, doc., RNDr., CSc., TU Košice, SR	63
17. Nevyhnutné predpoklady kvalitnej komunikácie firmy s verejnosťou	
Šalgovičová Jarmila, doc., Ing., CSc., MTF STU Trnava, SR	66
18. Expertní systém ekonomického hodnocení technologických inovací	
Hlavenka Bohumil, prof., Ing., CSc., Kubík Roman, Ing., VUT Brno, ČR	68
19. Hodnotový management a reengineering	
Loubal Jaroslav, Ing., CSc., Brno, ČR	71

20. Reengineering podnikových procesů podporovaných IT	
Videcka Zdeňka, Ing., Šunka Josef, Ing., VUT Brno, ČR	72
21. Použitie funkčne – nákladového prístupu pri premene podnikových procesov	
Tureková Helena, Ing., Mičieta Branislav, doc., Ing., CSc., ŽU Žilina, SR	76

C. REENGINEERING A JEHO APLIKAČNÉ OBLASTI

I. Reengineering vo výrobe79

22. Poznanky z reinžinieringových projektov v strojárskych podnikoch	
Kováč Milan, prof., Ing., DrSc., TU Košice, SR	79
23. Riešenie projektov v potravinárstve s využitím simulácie procesov programom Witness	
Kassay Štefan, doc., PhDr., Ing., CSc., Pap Karol, Ing., IDC Holding Trnava, SR	84
24. Reinžiniering podnikových procesov v strojárskych firmách	
Vavrinčík Pavel, Ing., CSc., EU Košice, SR	86
25. Reengineering v malej firme s diverzifikovanou ponukou služieb	
Závadský Ján, Ing., ZVA s.r.o., SR	89
26. Reinžiniering v malých a stredných firmách	
Vodák Josef, Ing., ŽU Žilina, SR	92
27. Organizování ve strojírenských a elektrotechnických firmách v brněnském regionu	
Zich Robert, Ing., VUT Brno, ČR	94
28. Možnosti uplatnenia reengineeringu v stavebných firmách	
Kozlovská Mária, Ing., CSc., TU Košice, SR	97
29. Uplatnenie reinžinierstva v stavebných firmách	
Gašparík Jozef, prof., Ing., PhD., STU Bratislava, SR	100

II. Reengineering v logistike a financiách104

30. Reengineering v logistickom manažmente výroby	
Dupaľ Andrej, doc., Ing., CSc., EU Bratislava, SR	104
31. Reinžiniering a logistický projekt	
Rašner Jaroslav, doc., Ing., CSc., TU Zvolen, SR	106
32. Identifikace vývojových tendencí pro strategické a procesní řízení logistických koncepcí firem	
Jurová Marie, doc., Ing., CSc., VUT Brno, ČR	108
33. Význam a obsah procesu řízení změn v podniku a jeho aplikace na oblast nákupu	
Lukoszová Xenie, Dr., Ing., EF VŠB – TU, Ostrava, ČR	112
34. Finančná reštrukturalizácia podnikov – podmienka pre uplatnenie vyšších foriem zmien v organizácii a riadení	
Borovský Juraj, Ing., UK Bratislava, SR	114

III. Reengineering vo vzdelávaní a regionálnom rozvoji116

35. Reinžiniering vo vysokoškolskom vzdelávaní? Potreba adaptovať výchovu inžinierov na podmienky podnikateľského prostredia v 21. storočí.	
Šestáková Monika, doc., PhDr., DrSc., STU Bratislava, SR	116
36. Lifelong learning in higher education	
Lavrin Anton, doc., RNDr., CSc., Orbanova Iveta, Ing., TU Košice, SR	118
37. Kritériá pre určovanie oblastí využitia reengineeringu vo vzdelávacej inštitúcii	
Hekelová Dita, doc., Ing., CSc., STU Bratislava, SR	122
38. Reengineering – cesta ku kvalite a efektívnosti na vysokých školách	
Potančoková Jana, Ing., UMB Banská Bystrica, SR	124
39. Reengineering a jeho využitie v regióne	
Gašparíková Jana, Dr., Prognostický ústav SAV, Bratislava, SR	129