

Leo Vodáček & Ol'ga Vodáčková
**Moderní management
v teorii a praxi**

2. rozšířené vydání

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2009

© Leo Vodáček, Oľga Vodáčková, 2006, 2009

Cover © Petr Foltera, 2006, 2009

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-197-3

Obsah

Slovo ke čtenáři	7
ČÁST I Základy managementu a vztah k podnikání	9
1. Vymezení základních pojmů managementu a podnikání	11
2. „Školy“ manažerského myšlení a jednání	19
3. Prostředí manažerské práce (změny, rizika a neurčitost)	27
4. Sociální zodpovědnost, etika a kultura manažerské práce	45
5. Informační a znalostní podpora manažerské práce	56
ČÁST II Struktura a typický obsah manažerské práce	63
6. Koncepty manažerských funkcí	65
6.1 Plánování	74
6.2 Organizování	90
6.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků	105
6.4 Vedení lidí	118
6.5 Kontrola	140
6.6 Analýza	147
6.7 Rozhodování	150
6.8 Implementace	155
7. Koncepty manažerských rolí	158
8. Koncepty kritických faktorů úspěchu	162
ČÁST III Současný management a jeho inovační rozvoj	169
9. Systémové pojetí manažerské práce	171
9.1 Podnikatelská strategie a její rozklad (dekompozice)	183
9.2 Organizační struktura	207
9.3 Podnikové procesy a reengineering	216
9.4 IS/ICT	227
9.5 Spolupracovníci	245
9.6 Tvůrčí vedení spolupracovníků („leadership“)	247
10. Organizační kultura	257
11. Znalostní zázemí organizace	261

Obsah

12. Kvalita, inovace a faktor času	269
13. Partnerské vztahy organizací v síťové ekonomice	280
14. Synergie v moderním managementu	290
Závěr	299
<i>Seznam obrázků</i>	<i>301</i>
<i>Literatura</i>	<i>302</i>
<i>Jmenný rejstřík</i>	<i>315</i>
<i>Věcný rejstřík</i>	<i>321</i>

Slovo ke čtenáři

Základním posláním knížky je poskytnout čtenářům stručný, ale systémově ucelený výklad poznatků moderního managementu. Je určena především pro studenty vysokých škol ekonomického směru a posluchače kursů MBA, dále pro zájemce o moderní management v organizacích (výrobních i nevýrobních podnicích, institucích státní a veřejné správy, dalších organizacích a spolcích).

Výklad je koncipován na základě dnes dominantních názorů manažerské teorie a praxe, zejména pak v USA a klíčových ekonomikách Evropské unie (dále jen EU). V tomto smyslu zahrnuje jak dlouhodoběji platná a do značné míry „klasická“ východiska manažerské práce (především I. a II. část), tak i poznatky, které odpovídají úspěšnému manažerskému myšlení a jednání posledního desetiletí (III. část).

Při psaní publikace jsme zhodnotili naše dlouholeté pedagogické a aplikační zkušenosti spojené s moderním managementem. Šlo zejména o přednášky na Vysoké škole ekonomické v Praze a kursy MBA na Prague International Business School. Korektivem pro nás byly i ohlasy čtenářů na námi dříve vydané učebnice a další odborné knížky, zejména pak na práci „Management. Teorie a praxe v informační společnosti“, která se s aktualizacemi a úpravami dočkala čtyř úspěšných vydání. Cenným usměrněním pro prezentaci poznatků v knížce byla i naše konzultační činnost pro podnikatelskou praxi.

Pokud jde o využívané informační zdroje, pak je tvoří několik stovek publikací světové manažerské literatury, dále pak statí ze sborníků konferencí či časopisů, ať již prezentovaných v klasické formě či na internetu. Významnější informační zdroje jsou vždy identifikovány odkazem na využívané prameny, a to číslem v hranaté závorce, odpovídajícím pořadovému číslu publikace, tak jak je zahrnuta v seznamu literatury. Značná část z těchto zdrojů je dnes dostupná v českých knihovnách, zejména pak knihovně Vysoké školy ekonomické v Praze. Část informačního záze-
mí knížky tvoří osobní kontakty s řadou zahraničních a domácích odborníků.

K usnadnění samostatného studia anglicky psaných publikací i přesné specifikaci obsahové náplně klíčových manažerských pojmů jsou v textu knihy uváděny i jejich anglicko-americké ekvivalenty. Tento způsob se nám osvědčil i při vedení seminářů studentů i posluchačů MBA v anglickém jazyce. Při překladu méně frekventovaných pojmů jsme spíše preferovali obsahovou výstižnost než formální přesnost překladu odpovídající klasickému slovníkovému postupu.

Při studiu knihy doporučujeme zvolit postup odpovídající účelu studia a již dosažené odborné úrovni čtenáře. V zásadě lze říci, že po obvyklém prolistování knížky jako celku by se méně znalí čtenáři měli soustředit na systematické studium v pořadí částí a kapitol uvedeném v obsahu knížky. Jde o tematický sled, který systémově

odpovídá kursům managementu obvykle přednášeným na západních univerzitách. Čtenáři, kteří již mají manažerské zkušenosti a/nebo absolvovali zhruba dvousemestrový kurs na vysoké škole ekonomického směru, mohou základní výklad I. a II. části použít jako konfrontaci se svými znalostmi a soustředit svou pozornost na část III.

K studiu uváděných poznatků doporučujeme si vždy zachovat kritický odstup a tvůrčím způsobem si vytvářet vlastní názor na sdělované informace. Moderní management není souborem pravd, které mají charakter zákonů, jak je známe z přírodovědných disciplín. Jde o názory lidí, které vždy odrážejí konkrétní dynamické podmínky sociálně-ekonomického zázemí vzniku, dále pak světový názor a preference autorů. Jde o typické poznatky platné pro „měkké“ systémy. „Prokousat“ se k vlastnímu názoru je cennou součástí studia moderního managementu v současných podmínkách bouřlivě se rozvíjející společnosti založené na znalostech.

Dnešní tvůrčí manažerská práce vyžaduje realisticky zhodnotit, co při její inovaci neměnit, co opustit a co nového integrovat. Na jedné straně vyžaduje slepě nepodlehnout módním vlnám, ale na straně druhé předpokládá nepřehlédnout nové poznatky, které slibují pozitivní přínos. Jde o to umět inovovat svou manažerskou práci na základě znalostí, jež mají aktuální platnost. Znamená to soulad „klasiky i moderny“ odpovídající situaci pro úspěšné použití. A v tomto pojetí jsme se snažili celý výklad knihy koncipovat.

Převážná většina vedoucích osobností dnešního světového managementu se shoduje, že klíčem k úspěšné manažerské práci je tvůrčí myšlení a proaktivní jednání vedoucích pracovníků a podnikatelů. Disciplína managementu, a v tomto smyslu i tato kniha, jim k tomu poskytuje potřebné informační a znalostní zázemí. Knížka proto od čtenáře očekává **kritické promýšlení, hodnocení a tvůrčí domýšlení v ní uváděných námětů a doporučení.** Základním kritériem účelnosti přečteného je subjektivní informační a znalostní potřeba, jež je podmíněna konkrétní realitou života, v níž manažeři, podnikatelé a další čtenáři pracují a budou ve své další kariéře pracovat. K tomu jim přejeme elán a silnou motivaci při osvojování si aktuálních manažerských poznatků i při jejich úspěšném uplatnění a zhodnocení.

Praha, březen 2006

Olga a Leo Vodáčkoví

Poznámka k druhému vydání

Uplynuly tři roky od prvního vydání této knížky. Moderní management se však rychle rozvíjí, a proto jsme aktualizovali výklad tam, kde inovace byly zvláště významné. Šlo o doplnění subkapitoly 9.1 (Podnikatelská strategie a její rozklad) o podrobnější charakteristiku metody Balanced Scorecard a dále aktualizaci subkapitoly 9.4 (IS/ICT) o rozvojové změny v architektuře IS/ICT. Připojili jsme i novou kapitolu 14, věnovanou pojetí a významu synergie v manažerské teorii a praxi. Zároveň byly do seznamu literatury zahrnuty nové podstatné odkazové publikace.

Praha, červen 2009

autoři

Závěr

Současný management je nesmírně dynamicky se rozvíjející disciplínou. Není snadné zvládnout a udržet si jeho aktuální znalost. A je to právě tato aktuální znalost a schopnost ji využít, které dnes nejednou rozhodují o hranici mezi úspěšnými a neúspěšnými podnikateli, vedoucími pracovníky v oblasti státní a veřejné správy, výzkumu či dalších organizací. Tato publikace doporučuje, jak základní teoretické i nové aktuální poznatky moderního managementu zvládnout a aplikovat. Jakou jsme k tomu zvolili cestu?

Na jedné straně v knize uvádíme již nezpochybňované a ověřené výchozí znalosti. Kromě uvedených základů managementu a jeho vztahu k podnikání (část I) jde zejména o koncept manažerských funkcí (část II).

Je to právě koncept manažerských funkcí, který má jednoduchou, jasnou a logickou strukturu, jíž se lze snadno naučit. Jako modelová charakteristika typických činností vedoucích pracovníků koncept manažerských funkcí nejen odolal řadě snah o módní přehodnocení, ale až do současné doby potvrzuje svou systémovou platnost. Zahrnuje řadu „klasických“ plánovacích, organizačních či motivačních postupů, které se úspěšně uplatňují i v současné počítačové éře informační společnosti a jsou tedy v knížce zahrnuty.

Na straně druhé v části III respektujeme, že zejména v období posledních 10 – 15 let došlo k řadě změn v teorii i praxi současné manažerské práce. Ne nadarmo se toto období symbolicky označuje jako „management stálých a kritických změn“. Nové nároky vyvolává růst obsahové složitosti a vzájemné provázanosti manažerských problémů. Jsou ovlivněny rozvojem informační společnosti. Existují rovněž výzvy globalizace v rozvoji světové ekonomiky, která vyvolává potřebu nových partnerských vztahů organizací. Organizace musí dnes umět reagovat i na zrychlující se dynamiku změn vnějšího i vnitřního podnikatelského prostředí, rostoucí rizikovost a neurčitost v manažerské práci. Výsledkem tohoto hledání, ověřování a přijímání či zavrhování různých manažerských zkušeností a idejí je současný moderní management.

Naše publikace se snaží o myšlenkově ucelené sladění obou pohledů. V částech I a II textu jsou přehledně shrnuty nadále platné základy managementu a je doprovázející dílčí inovace. Část III knížky pak charakterizuje současný management a jeho kvalitativní inovační rozvoj. Poznatky se opírají o rozbor stovek odborných publikací a úspěšných i neúspěšných praktických zkušeností významných světových organizací.

Z důvodů snadného pedagogického zvládnutí i praktických aplikačních důvodů je pohled na moderní manažerské myšlení a jednání v části III ilustrován systé-

Závěr

movým modelem. Zahrnuje tzv. „kritické faktory úspěchu“ manažerské práce ve výrobních i nevýrobních organizacích (firmách, institucích, spolcích).

Výčet hlavních činitelů a metod práce v dílčích oblastech organizační jednotky je představen ve vzájemné souvislosti a nezbytném sladění. Systémový model kritických faktorů úspěchu (CSF) uvedený v úvodu části III je k tomu dobrým základem. Naší snahou je překonat dosud častý, ale nesprávný přístup k výuce managementu, a to jako odděleně i nevyváženě vyučovaným dílčím předmětům (strategie, organizační struktury, práce s lidmi, řízení procesů, Balanced Scorecard atd.). Naopak zde uplatňujeme doporučení předních osobností světového managementu „vidět a vést organizaci jako sladěný kolektiv dobrých a motivovaných hudebníků, a ne se snažit odděleně dirigovat jeho jednotlivce“.

K osvojení si poznatků uvedených v knize doporučujeme uplatňovat samostatné, tvůrčí a kritické myšlení, zejména pak s ohledem na možnou specifčnost konkrétní reality aplikací. Věříme, že tak vznikne dobrá půda pro využití bohatství poznatků světové manažerské teorie a praxe. Přejeme čtenářům, aby jim snaha o zvládnutí krásné disciplíny moderního managementu přinesla hodně radosti a úspěchů ve výuce i praktickém využívání.

Jmenný rejstřík

- Aburdenová, P. 309
 Ackoff, R. L. 24-5
 Adair, J. 25, 250, 253, 302
 Adamiecki, K. 21
 Adams, J. S. 132, 135, 302
 Aguilar, F. J. 104, 302
 Alderfer, C. P. 24, 124, 130-1, 302
 Allen, L. 22
 Alt, R. 309
 Amar, J. 21
 Andrewsová, D. C. 217, 223, 302
 Ansoff, H. I. 200, 295, 302
 Antušák, E. 44, 302
 Appleby, R. C. 13, 24, 67, 87, 145, 302
 Argyris, Ch. 24, 125, 263, 268, 302
 Arkwright, R. 19
 Armstrong, D. 310
 Armour, P. D. 20
 Arnoff, E. L. 25
 Athos, A. G. 164
 Austinová, N. K. 309
 Aziz, K. 310

 Babbage, Ch. 19
 Band, W. A. 272, 302
 Bangemann, M. 57
 Barnard, Ch. 21
 Barnevik, P. 255
 Bartes, F. 302
 Barth, C. G. 21
 Bartolová, K. M. 49, 87, 109, 145, 302
 Basl, J. 62, 236-7, 243, 302, 313
 Baťa, T. 21
 Beamish, P. W. 302
 Beatty, J. 302
 Bébr, R. 302
 Beckman, T. J. 262
 Bedrnová, E. 118, 302
 Beer, S. 24
 Benáčanová, H. 313
 Bennet, D. 313
 Bennetová, A. 313
 Bennett, R. 108, 112, 305

 Bennis, W. G. 24, 248-9, 256, 261, 302
 Best, D. P. 302
 Blake, R. R. 24, 252, 303
 Blanchard, K. H. 24
 Bleeker, J. 303
 Blessington, M. 303
 Bossidy, L. 69, 157, 303
 Boulding, K. E. 24
 Boydell, T. H. 309
 Brandenburger, A. M. 174, 303
 Bratch, E. 22
 Braun, J. 312
 Breen, B. 313
 Brott, A. 313
 Brown, D. 216, 303
 Bruckner, T. 216, 303
 Buffa, E. 24-5
 Burgoyne, J. 309
 Burke, W. W. 163
 Burns, J. M. 248
 Byards, L. L. 249, 310
 Byrne, J. A. 310

 Callan, S. J. 303
 Campbell, A. 290, 295, 313
 Canion, R. 255
 Caponigro, J. R. 303
 Carnegie, A. 20, 47
 Carr, D. K. 303
 Carr, N. G. 244, 313
 Cats-Beril, W. 303
 Champy, J. 25, 217-8, 227, 303, 305
 Chan Kim, W. 187, 303
 Chandler, A. D. 25, 101, 303
 Charan, R. 69, 157, 303
 Chauvel, D. 304
 Checkland, P. 24, 149, 153, 183, 303
 Chemers, M. 304
 Child, J. 25
 Chrysler, W. P. 23
 Chung, K. H. 87, 160, 163, 303
 Churchman, C. W. 24-5
 Clarke, S. 307

Jmenný rejstřík

- Coakes, E. 307
 Cohen, A. R. 303
 Cohen, W. A. 256, 303
 Cook, M. L. 21
 Cooper, W. W. 25
 Corbett, M. F. 216, 303
 Corning, P. A. 181, 290, 295, 303
 Covey, S. R. 313
 Crainer, S. 19, 249, 303
 Crosby, P. B. 248, 306
 Czerniawska, F. 313
- Dale, E. 91, 303
 Dantzig, G. B. 25
 Dauwalder, D. P. 312
 Davenport, T. H. 262, 268, 303, 308
 De Geus, A. 262
 Dell, M. 255
 Deming, W. E. 271-2, 303
 De Pree, M. 255, 303-4
 Despres, Ch. 304
 Dessler, G. 24
 DeWolf, T. 291
 Dědina, J. 95, 104, 150, 209, 303-4, 308
 Dickson, W. J. 21
 Dohnal, J. 304
 Donocik, R. 291
 Doucek, P. 302, 304
 Doz, Y. L. 178, 184, 187, 285, 304-5
 Döring, U. 312
 Dragonetti, N. C. 261, 267, 310
 Drdla, M. 304, 307
 Drew, D. 20
 Drucker, P. F. 11, 13, 25, 40, 59, 67, 86, 90, 92, 106, 127-8, 268, 273, 276, 304, 313
 Dupin, Ch. 20
 DuPont, H. 23
 Durant, W. C. 23
 Durkheim, E. 21
 Dvořák, V. 19, 312
 Dvořáková, Z. 106, 307
- Edvinson, L. 261, 267, 304, 310
 Emerson, H. 21
 Emery, F. E. 24
 Ernst, D. 303
- Fayol, H. 22, 66, 182
 Feigenbaum, A. V. 271-2, 304
 Ferrell, O. C. 305
 Fiedler, F. 24, 122, 254, 304
 Fink, S. 304
 Fink, S. L. 303
- Fleisch, E. 309
 Flood, R. L. 261
 Florent-Treacy, E. 307
 Flowers, B. S. 311
 Folletová, M. P. 21
 Ford, H. 23, 47, 255
 Fotr, J. 17, 38, 150, 304
 Friedman, T. L. 244, 313
 From, J. 291
 Fuld, L. M. 179, 304
- Gadon, H. 303
 Gála, L. 236, 238-9, 243, 313
 Galbraith, J. R. 163
 Gantt, H. L. 21
 Gardiner, G. S. 304
 Garten, J. E. 304
 Gass, S. J. 25
 Gates, B. 255, 278, 304-5
 Gates, J. R. 310
 Gatewood, R. D. 305
 George, J. M. 248, 306
 Geus, A. 305
 Gharajedaghi, J. 305
 Gibbert, M. 307
 Gibson, R. 305, 314
 Gilad, B. 179, 305
 Giladová, T. 179, 305
 Gilbreth, F. B. 21
 Gilbrethová, L. M. 21
 Glas, N. M. 305
 Glinow, M. A. 308
 Golstein, J. 291
 Gomes-Casseres, B. 179, 282, 305
 Goold, M. 290, 295, 313
 Graham, H. T. 108, 112, 305
 Gregor, M. 307
 Griffin, R. W. 117, 305
 Grove, A. S. 174, 255, 305
 Gryna, F. M. 306
 Gulick, L. 22, 67
- Habeck, M. M. 305
 Habr, J. 156, 305
 Hackman, J. R. 310
 Haken, H. 291, 313
 Hall, D. T. 127
 Hamel, G. 25, 178, 184, 187, 200, 285, 304-5, 313
 Hammer, M. 25, 198, 217-9, 225, 305
 Hamner, J. R. 140
 Hampden-Turner, Ch. 260, 311
 Handy, Ch. 25, 305

- Harbison, J. R. 305
 Hartz, P. 305
 Haughton, L. 277, 306
 Heck, A. 305
 Helgelsenová, S. 305
 Henderson, B. D. 184-5
 Henderson, L. J. 21
 Herzberg, F. 24, 124-5, 127-9, 131, 134, 306
 Hewlett, W. 255
 Hickman, C. R. 54, 306
 Hill, Ch. W. 248, 306
 Hindle, T. 313
 Hitchins, D. K. 313
 Hofstede, G. 260, 306
 Holland, J. J. 291, 313
 Holt, K. 274, 306
 Hořický, K. 304
 House, R. 255
 Hudec, L. 291, 313
 Hunt, D. V. 306

 Iacocca, L. 138, 255, 306
 Immerwehr, J. 130
 Ivancevitch, J. M. 248, 306
 Ivanička, K. 291, 313

 Jack, G. 307
 Jackson, M. C. 313
 Jackson, T. 306
 Jaworski, J. 311
 Jennings, J. 277, 306
 Jirásek, J. 255, 306
 Johansson, H. J. 217, 222-3, 303, 306
 Jones, G. R. 248, 306
 Joyce, W. A. 309
 Juran, J. M. 162, 271-2, 306

 Kahaner, L. 179, 306
 Kampová, D. 306
 Kang, N. H. 306
 Kanterová, R. M. 25, 89, 90, 306
 Kao, J. 306
 Kaplan, R. S. 25, 198-201, 205-6, 246, 295, 306-7, 313
 Karlöf, B. 146, 307
 Kaufmann, A. 25
 Kazanjian, R. K. 163
 Kennedyová, C. 19, 307
 Keřkovský, M. 187, 307
 Kets de Vries, M. F. R. 307
 Kiernan, M. J. 273, 307
 Kleiner, A. 311
 Kislingerová, E. 285, 307, 313

 Kleibl, J. 106, 307
 Koch, R. 162, 307
 Koontz, H. 23-4, 52, 68, 74, 138, 161, 248, 307, 312
 Koopmans, T. C. 25
 Kopecký, Z. 44, 302
 Košturiak, J. 307
 Kotarbiński, T. 307
 Kotler, P. 25, 307
 Kotter, J. P. 25, 28, 30, 39, 161, 188, 307
 Koubek, J. 12, 106, 118, 307
 Kracík, J. 291
 Kraepelin, E. 22
 Krempaský, J. 291
 Kroc, R. 255
 Kröger, F. 305
 Kuhn, T. S. 307
 Kunstová, R. 313

 Lawler, E. E. 127, 132, 134-5, 310
 Lawrence, P. R. 307
 Leavitt, H. J. 33, 163, 307
 Leeson, N. 43
 Lehaney, B. 307
 Leibold, M. 307
 Levering, R. 308
 Lewin, K. 31-2, 308
 Lewis, J. D. 308
 Liebowitz, J. 262, 308
 Liker, J. K. 308
 Likert, R. 24, 125, 251, 308
 Lipňacková, J. 308
 Lissack, M. R. 314
 Litwin, G. 163
 Lopéz, J. I. 115
 Lorenzi, P. 248, 306
 Lorsch, J. W. 24, 307
 Luecke, R. 308
 Lynch, R. P. 308

 Mackenzie, R. A. 69, 308
 Magrettaová, J. 12, 308
 Mahar, L. 314
 Malone, M. S. 261, 267, 304
 Malý, M. 95, 104, 209, 303, 308
 Mañas, M. 150, 308
 March, J. 24
 Marchand, D. A. 308
 Martin, D. C. 49, 87, 109, 145, 302
 Martin, W. J. 57, 308
 Maslow, A. H. 24, 124-31, 134, 308
 Mauborgneová, R. 187, 303
 Mausner, B. 128, 306

Jmenný rejstřík

- Mayo, E. 21, 24
 McCallum, D. C. 20
 McCardall, A. 115
 McClelland, D. 24, 124, 130-1, 134, 308
 McDermott, I. 314
 McCloskey, J. F. 25
 McGann, T. 311
 McGill, A. 115
 McGregor, D. 24, 119-22, 125, 183, 308
 McHugh, P. 222, 306
 McKinsey, J. O. 23, 255
 McShane, S. I. 308
 Meier, D. 308
 Miner, J. B. 67
 Mintzberg, H. 25, 93, 103, 158-61, 184, 186
 Mládková, L. 314
 Montgomery, J. 19
 Mooney, G. 22
 Morgan, J. 115
 Morgan, J. P. 20
 Morita, A. 255
 Morrison, A. 302
 Morse, P. M. 25
 Moskowitz, M. 308
 Mosso, A. 21
 Moutonová, J. S. 24, 252, 303
 Mullins, L. J. 52, 55, 92-3, 104, 309
 Murray, P. 21
 Müller, K. 309
 Münsterberg, H. 21, 58, 308-9
 Myhrvold, N. 304
- Naisbitt, J. 309
 Nalebuff, B. J. 174, 303
 Nenadál, J. 271-2, 309
 Neužilová, I. 314
 Noe, R. A. 312
 Nohria, N. 309
 Nonaka, I. 261, 266, 268, 309
 Norda, R. 174
 Norton, D. P. 25, 198-201, 205-6, 246, 295, 306-7, 313
 Novotný, O. 243, 307, 314
 Nový, I. 118, 259, 285, 302, 309
 Nölting, A. 309
 Nougaim, K. 127
- O'Connell, B. 303
 O'Connor, J. 314
 Odiorne, G. S. 138, 309
 O'Donnel, C. 24
 Ohmae, K. 25, 285, 309
 Östblom, S. 146, 307
- Österle, H. 309
 Owen, R. 19
- Pareto, V. 21, 162
 Pascale, R. T. 25, 164, 309
 Pavelka, K. 150, 309
 Pearce, D. W. 309
 Pearce, J. A. 24, 47, 52, 67, 121, 125, 248, 309
 Pedler, M. 309
 Pekar, P. 305
 Peklo, J. 308
 Pendlebury, A. J. 222, 306
 Pennock, G. A. 21
 Peters, T. J. 25, 33, 55, 72, 99, 136, 164, 256, 309
 Pícek, K. 312
 Pinchot, G. 15, 25, 309-10
 Pinchotová, E. 310
 Pollard, S. 19, 310
 Poor, H. V. 20
 Porter, L. W. 132, 134-5, 310
 Porter, M. E. 25, 173-5, 184, 186, 192-3, 200-1, 310, 314
 Potter, G. 313
 Pour, J. 236, 238-9, 243, 313-4
 Prahalad, C. K. 25, 174, 178, 184, 187, 200, 305, 310
 Preclík, J. 255, 306
 Probst, G. 307
 Procter, W. C. 255
 Prusak, L. 268, 303
- Quinn, J. B. 184, 186, 308
- Rais, K. 38, 304, 311
 Ramaswamy, V. 174, 310
 Richta, K. 243, 312
 Ries, A. 310
 Riley, A. 22
 Rinearson, P. 304
 Robertsová, Ch. 261, 311
 Robins, S. P. 52, 54, 104, 310
 Robinson, R. B. 24, 47, 52, 67, 121, 145, 248, 309
 Robson, M. 310
 Rockefeller, J. D. 20, 47
 Roethlisberger, F. J. 21
 Roos, G. 261, 267, 310
 Roos, J. 261, 267, 310
 Rosenoer, J. 310
 Rosenzweig, P. M. 302
 Rosický, A. 153, 230, 262, 310, 312
 Ross, R. B. 311
 Roth, G. 261, 311
 Rowntree, B. S. 21

- Rubner, F. 22
 Rue, L. W. 249, 310
 Ruff, P. 310

 Řepa, V. 314

 Saaty, T. L. 25
 Sadgrove, K. 310
 Sakai, K. 306
 Savage, C. M. 310
 Scharmer, C. O. 311
 Scheer, A. W. 222, 310
 Schein, E. H. 24, 52-4, 258, 310
 Schenk, J. 291
 Schmetterer, B. 310
 Schmidt, W. 254
 Scholes, J. 303
 Schreyögg, G. 311
 Schroll-Machlová, S. 259, 309
 Schumpeter, J. A. 273, 310
 Schwaninger, M. 314
 Scott Morton, M. S. 165, 167, 310
 Scott, W. D. 21, 310
 Sculley, J. 55, 115-6, 255, 310
 Sedláčková, H. 310
 Segilová, L. D. 310
 Senge, P. M. 261-5, 267-8, 310-1, 314
 Siemens, W. 20
 Silva, M. A. 54, 306, 311
 Silver, A. D. 311
 Simon, H. A. 24, 152, 311
 Simon, W. 23, 311
 Sirower, M. L. 311
 Skarzynski, P. 314
 Skinner, B. F. 24, 123, 132, 136, 311
 Skinner, S. J. 248, 306
 Sklenák, V. 314
 Slánský, D. 243, 314
 Slater, R. 311
 Sloan, A. P. 23, 255, 311
 Smejkal, V. 38, 311
 Smiddy, H. M. 86, 255
 Smith, A. 217
 Smith, B. J. 261, 311
 Smith, M. L. 312
 Snyderman, B. 128, 306
 Souček, Z. 187, 311
 Srivanasa Rangan, U. 313
 Spová, J. 204, 210, 312
 Staehle, W. H. 136, 160, 311
 Stalicková, S. K. 217, 223, 302
 Stamps, J. 308
 Stanton, S. A. 225, 305

 Starkey, K. 311
 Starr, M. K. 24
 Steinmann, H. 311
 Stermann, J. D. 311
 Strickland, A. J. 185, 311
 Struck, U. 17, 311
 Suttle, J. 127
 Sveyby, K. 262
 Svoboda, J. 313
 Synek, M. 145, 311

 Šandera, O. 312
 Špaček, S. 21
 Štěpánek, B. 21
 Šubrt, B. 106, 307

 Takeuchi, H. 261, 266, 268, 309
 Tannenbaum, R. 254
 Taylor, F. W. 21
 Taylor, R. R. 305
 Teichroew, D. 25
 Theodor, M. 308
 Thoma, R. 291
 Thomas, J. M. 303
 Thompson, A. A. 185, 311
 Thompson, R. 303
 Thompson, S. E. 21
 Thurow, L. C. 311
 Toffler, A. 311
 Toman, P. 236, 238-9, 243, 313
 Towne, H. R. 20
 Träm, M. 305
 Trefethen, F. N. 25
 Treindel, L. 291
 Trompenaars, F. 259-60, 311
 Truneček, J. 262, 311

 Učeň, P. 314
 Ullah, P. 310
 Ure, A. 19
 Urwick, L. F. 22, 67

 Vágner, I. 314
 Vajda, S. 25
 Vanderbilt, C. 20
 Veber, J. 12, 19, 38, 74, 209-10, 312, 314
 Velasques, M. G. 312
 Vepřek, J. 156, 305
 Verunáč, V. 21
 Vlček, J. 150, 312
 Vlček, R. 312, 314
 Vodáček, L. 19, 153, 230, 312, 314
 Vodáčková, O. 312, 314

Jmenný rejstřík

- Voříšek, J. 216, 243-4, 303, 312
 Voss, C. A. 312
 Vrana, I. 243, 312
 Vroom, V. H. 24, 132-4, 312
 Vykypěl, O. 187, 307

 Wagner, H. M. 25
 Waltz, E. 312
 Warnecke, H. J. 312
 Waterman, R. H. 25, 33, 72, 99, 136, 164, 256, 309
 Watson, G. H. 217, 312
 Watson, T. 255
 Watt, J. 19
 Wayne, F. S. 312
 Weber, M. 22, 312
 Webster, F. 57, 312
 Wedgewood, J. 20
 Weihrich, H. 24, 52, 68, 138, 161, 248, 307, 312
 Welch, J. F. 255, 277
 West, Ch. 312
 Wheeler, W. A. 223, 306
 Wiersema, F. 306
 Wig, K. M. 262

 Willcocks, L. 314
 Williams, C. A. 312
 Willits, R. D. 303
 Wilkinson, J. 20
 Wilson, B. 312
 Wilson, D. A. 312
 Wilson, S. 216, 303
 Winter, D. G. 130, 308
 Wöhe, G. 312
 Wolf, S. M. 255
 Wren, D. A. 19, 47, 312
 Wright, P. M. 312
 Wupperfeld, U. 17, 312

 Yankelovich, D. 130
 Yoshino, M. Y. 313
 Young, P. C. 312

 Zipf, G. K. 162
 Zuboffová, S. 313
 Zyman, S. 313

 Žid, N. 313

Věcný rejstřík

- akvizice 172, 179, 281, 283
- aliance 175, 179, 187, 195, 281-9
- analýza 147-50
- ASAP (Association of Strategic Alliances Professionals) 282
- autonomie rozhodování a jednání 15, 93-4, 98, 121-3, 208, 212-3
- autonomní podnikatelské jednotky 189, 191, 211-3
- Balanced Scorecard (BSC)
 - logika postupu 200-5
 - měřítka výstupů 201-4
 - perspektivy 201-3
 - pojetí 198-200, 245-7
- benchmarking 146
- BPR (Business Process Reengineering) 216-27
- byrokratická organizace řízení 22
- cíle
 - klasifikace 83-4, 202-4
 - parametry 75, 83-7, 201-4
 - soustavy 78, 80-4, 194, 199-204
 - zájmy ovlivňující cíle 78-9
- CRM (Customer Relationship Management) 174, 208, 238
- data 57-62
- digitalizace podnikání
 - e-administration 236, 278
 - e-aliance 287-9
 - e-banking 236-8, 278
 - e-business 236-8, 278
 - e-commerce 236-8 278
- elektronická komunikace 232, 236-8
- emergence 181-3, 297-8
- empirické přístupy v managementu 25
- etika manažerské práce 45, 48-51
- faktor času 173, 277-9
- fúze (viz mergings) 172, 179, 281, 283
- globální ekonomika 172, 285-7
- hodnocení spolupracovníků 110-2
- hodnotová metrika 222-3
- hodnotový řetězec 190, 192-3
- implementace 73, 155-7
- informace 57-61
- informační management 229-30
- informační technologie 61-2
- informační společnost 56-7, 172, 180
- informační a komunikační systémy (IS/ICT)
 - architektura globální 230-1, 238
 - architektury dílčí 231-9
 - Business Intelligence (BI) 235, 238-40
 - expertní (ES) 234-5
 - datových transakcí (TPS) 232-3
 - ERP 62, 236-9
 - interní a externí komunikace (EDI) 232-3
 - manažerské (MIS) 232-5
 - pro podporu kancelářských činností (OIS) 232, 236
 - pro vrcholové vedení (EIS) 232-3
 - tvorba 240-4
 - inovace
 - pojetí 273-4
 - řády 274-7
 - struktura 274-7
 - typy 274-5
 - význam pro podnikání 273
- integrační efekt 181, 230
- integrační procesy 92, 144, 181, 296-7
- intelektuální kapitál 261, 267
- interakce 180-3, 292
- interakční vazby 180-3, 292-3
- interkulturní (interkulturální) management 259-60
- jakost 269-73
- jistota 34-5
- joint venture 38, 281

Věcný rejstřík

- klasifikace směrů v managementu 20-6
- kommunikace 40, 73-4
- konkurence 171, 173-9, 189-93
- konkurenční síly 173-5
- kontrola
 - fáze kontrolního procesu 143-5
 - jakosti 145-7, 269-73
 - klasifikace kontrolních procesů 142-4
 - kvality 269-73
 - odpor ke kontrole 145
 - operativní kontrolní procesy 142
 - pojetí manažerské funkce 65-73
 - strategické kontrolní procesy 142
- kooperace
 - pozitivní 175-9, 291-3
 - negativní 175-9, 291-3
 - neutrální 175-9, 292-3
- koordinace 90, 104
- kritické faktory úspěchu (CSF)
 - model W. W. Burkeho a G. Litwina 163
 - model K. H. Chunga 163
 - model J. R. Galbraitha a R. K. Kazanjiana 163
 - model H. J. Leavitta 33, 163
 - model firmy McKinsey („7 S“) 33, 163-5
 - model komponentů organizace (model M. Scotta Mortona) 165-8
 - model L. Vodáčka a O. Vodáčkové 180-3
- kroužky jakosti 139, 272
- kultura organizační 51-5, 167, 242, 298
- kvalita práce 269-73
- kvantitativní přístupy 24-5

- licenční dohody 281
- „lidské vztahy v managementu“ 21-2

- malé a střední podniky (MSP) 209-11
- management
 - interních změn 27-33
 - kritických změn 38-40, 173, 184
 - krizový 41-4
 - pojetí manažera 13-4
 - stálých změn 38-9, 172, 184
 - vysvětlení pojetí 11-4
 - východiska 19-22
 - vývoj 19-26
 - vztah k řízení 12-3, 20-1
 - změn 27-44, 172-3
- manažerská práce
 - etika 45, 48-51
 - kultura 51-5, 167, 257-60
 - sociální zodpovědnost 45-8
- manažerské funkce
 - paralelní 68-9, 71-3, 147-57, 172
 - sekvenční 68-71, 74-147, 172
- manažerské myšlení a jednání 14, 19-25, 181, 184-7, 255-6
- manažerské role 158-61
- manipulace spolupracovníků 123
- mergings 172, 179, 281, 283
- model
 - OSCAR 90-1, 102
 - SWOT 189-92
 - 3 C 54
- motivace spolupracovníků
 - negativní 123-40
 - pozitivní 123-40
 - teorie dvou faktorů 128-30
 - teorie hierarchie potřeb 125-7
 - teorie očekávání 132-5
 - teorie spravedlivé odměny 135
 - teorie tří faktorů 130
 - teorie zaměřené na speciální účel 137-9
 - teorie zesílených vjemů 136-7
- nejistota 34-5
- neurčitost 34-5
- neutralita partnerů 175-9

- odpor ke změnám 30-2
- organizace
 - vytvářející znalosti 261, 266-7
 - „učící se“ 60, 261-5
- organizování 90-105
- organizační kultura 51-5, 167, 257-60
- organizační struktury
 - faktory ovlivňující výběr 101-5, 207-9, 240
 - formální 90-101
 - klasifikace 94-101
 - koordinace 91
 - neformální 93
 - postupy vytváření 102-5
 - pružné 208
 - síťové 208
- outsourcing 214-6

- Paretovo pravidlo 162
- partnerské vztahy
 - externí 45-7, 79, 172-80, 188-9, 192-4, 197, 280-9
 - interní 45-6, 79, 90-105, 180, 188, 194, 197
- plánování
 - cíle 75, 78-80, 83-8, 194-6
 - druhy plánů 76-7
 - pojetí 74-6
 - zájmy ovlivňující cíle 78-9
- plánovací proces 75-90

- plánovací prostor 81-4
- podnikání
- pojetí 14-6
 - vnější 15
 - vnitřní 15
 - vztah k managementu 16-7
 - vztah k podnikavosti 14-6
- podnikatelská strategie
- dílčí strategie 85, 201-3
 - poslání 85, 188, 197, 240
 - postup tvorby 187-96
 - přístupy 184-7
- podnikatelský záměr („business plan“) 17-8
- podnikavost 14-6
- podnikové procesy 216-27, 247
- poslání organizační jednotky 85, 188, 197
- procesní přístupy 23-4, 26
- pragmatické (empirické) přístupy 25
- převoditelnost činností a zdrojů 88-9, 296
- psychologicko-sociální přístupy 24
- reengineering (BPS)
- hodnotová metrika 222-3
 - klíčové charakteristiky 218-20
 - pojetí 216-8
 - poslání 216-20
 - postup zavádění 220-5
- riziko
- pojetí 34-5
 - pozitivní 35
 - klasifikace příčin 36-7
 - negativní 35
 - způsoby snižování (redukce) 35-8
 - ztráty z rizik 35, 37-8
- rozhodování
- pojetí 150-2
 - strategické 85, 179
 - taktické 82-3, 179
- řízení
- centralizované 99-100
 - decentralizované 99-100
 - integrované 87-90, 144, 178, 181-3
 - pojetí 12-3
 - podle cílů (MBO) 85-7
 - strategické 85, 184-96
 - taktické 82-3
- SCM (Supply Chain Management) 174, 208, 238
- sebemotivace manažerů 138-9
- sítě strategických aliancí
- sociální zodpovědnost manažera 45-8
- společnost založená na znalostech 56-7, 180
- spolupráce s konkurencí 178-9, 283-4
- spolupracovníci
- hodnocení 110-2
 - motivace 116-8, 123-40
 - odměňování 116-8
 - participace na rozhodování 146
 - rekvalifikace 112-3
 - školení 113
 - výběr 108-10
- „správné řízení“ 22
- strategické aliance 179, 187
- strategická partnerství 280-1
- styl manažerské práce 119-22, 250-3
- synergetika 291
- synergický efekt
- pojetí 292
 - klasifikace 291-4
- synergie
- emergentního typu 297-8
 - integračního typu 296-7
 - klasifikace 295-8
 - pojetí 290-2
 - pozitivní 292
 - negativní 292
 - neutrální 292
 - vlastnosti 294-5
- systém
- pojetí 148-9
 - struktura 149
- systémová emergence 181-3, 297-8
- systémové myšlení 148-50, 180-3
- systémové přístupy 148-50, 172, 175, 181
- školy manažerského myšlení a jednání
- „klasické“ školy 20-2
 - současné školy 22-6
- tensegrity („přepětí v systémech“) 294
- týmová práce 98-9, 183, 187, 195, 275
- tvůrčí vedení lidí („leadership“)
- pojetí 14, 240, 247-9
 - přístupy (teorie) 240, 247-56
- účelnost („effectiveness“) 14, 222, 230
- účinnost („efficiency“) 14, 222, 230
- učící se organizace 60, 261-5
- „vědecké řízení“ 20-1
- vedení lidí
- autoritativní 119-22
 - demokratické 119-22

Věcný rejstřík

– tvůrčí („lidrovské“) 14, 240, 247-56
– teorie X a Y 118-22
výběr a rozmístění spolupracovníků
105-17
výchozí managementu 19-20

znalosti
– explicitní 266
– implicitní (latentní, tacitní) 266
– pojetí 59-60
znalostní zázemí organizace 180, 242, 261-8

Leo Vodáček – Ol'ga Vodáčková

Moderní management v teorii a praxi

V roce 2009 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 392. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 2. rozšířené

Sazbu zhotovilo studio CADIS, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-197-3

Doporučená cena 420,- Kč

www.mgmtpress.cz