

www.mgmtpress.cz

Leo Vodáček & Ol'ga Vodáčková

Moderní management v teorii a praxi

3. rozšířené vydání

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2013

© Leo Vodáček, Oľga Vodáčková, 2006, 2009, 2013

Cover © Petr Foltera, 2006, 2009, 2013

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-232-1

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
15. Celoživotní vzdělávání „lídrů“	299
15.1 Přístup k správné orientaci kvalifikačního rozvoje „lídrů“	299
15.2 Kritické faktory inovace znalostí „lídra“ a jejich vzájemné vztahy	305
15.3 Úloha studia MBA	324
Závěr	333
<i>Seznam obrázků</i>	335
<i>Literatura</i>	336
<i>Jmenný rejstřík</i>	350
<i>Věcný rejstřík</i>	356

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 aktualizacími úpravami dočkala čtyř úspěšných vydání. Cenným usměrněním pro prezentaci poznatků v knížce byla i naše konzultační činnost pro podnikatelskou praxi.

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 nepodlehout módním vlnám, ale na straně druhé předpokládá nepřehlédnout nové poznatky, které sli-

bují 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. Knižka 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

Poznámka k třetímu vydání

Vzhledem k pokračujícímu čtenářskému zájmu o tuto knihu dochází nyní k rozšířenému třetímu vydání. Text je rozšířen o novou kapitolu 15 a odpovídající doplnění odkazové literatury.

Nová kapitola se věnuje aktuální problematice celoživotního vzdělávání „lídrů“, resp. systematické inovaci potřebných manažerských znalostí pro jejich dlouhodobou úspěšnou pracovní kariéru v dnešním období stálých a kritických změn. S využitím systémových poznatků teorie kritických faktorů úspěchu výklad kapitoly doporučuje postup cílevědomé a harmonicky sladěné inovace konkrétně uváděných manažerských disciplín, ale i postupy, jak tyto procesy efektivně zvládnout. Závěrem hodnotí poslání dnes oblíbených forem studia MBA a dává doporučení pro jejich vhodnou volbu.

Praha, srpen 2013

autoři

ČÁST I

Základy managementu a vztah k podnikání

Úvodní část knihy stručně charakterizuje základní pojmy, poslání a východiska moderního managementu. Zároveň uvádí podstatné poznatky o prostředí manažerské práce, sociální zodpovědnosti, etice a kultuře manažerské práce. S ohledem na klíčový význam informatiky pro dnešní management v podmínkách informační či znalostní společnosti shrnuje i základní systémové poznatky k informační a znalostní podpoře práce manažerů. Informace uvedené v této části jsou pro další pochopení výkladu v II. a III. části nezbytné.

1. Vymezení základních pojmů managementu a podnikání

První kapitola stručně vysvětluje dosud nejednoznačné chápání klíčových pojmů, jako jsou management a podnikání (včetně jejich nositelů) a jejich vzájemný vztah. Diferencuje mezi vnějším a vnitřním podnikáním. Vysvětluje dvě základní poslání podnikání, tj. identifikaci existujících a vytváření nových podnikatelských příležitostí a jejich využití pomocí manažerské práce.

Pojetí managementu a manažera

Ve světové i české manažerské literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu „management“ a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tudíž jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu.

Názorovou rozmanitost pojmu „management“ můžeme např. doložit slovy klasika této disciplíny P. F. Druckera z jeho knihy „Management. Tasks, Responsibilities, Practices“ [Management. Úkoly, zodpovědnosti, praktiky, 70]. Uvádí:

„Výklad pojmu ‚management‘ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia“ [70, str. 5].

V dalším výkladu P. F. Drucker dodává: „...management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti“ [70, str. 6].

Situaci zmíněnou Peterem F. Druckerem ostatně dobře známe i z naší současné praxe, kdy se např. hovoří o managementu a chápe se tím vedení firmy, jindy se tím rozumí předmět výuky či odbornost pro vedení organizace, jindy pak jen způsob zvládnutí nějakého procesu.

Pro ilustraci se uvádějí tři definice pojmu management, a to postupně podle toho, zda zdůrazňují

- vedení lidí, nebo
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, nebo
- účel a používané nástroje.

Typickým příkladem definice, která **zdůrazňuje vedení lidí**, je volná interpretace pojetí, jež vzniklo již koncem dvacátých let minulého století díky úsilí Ame-

rické manažerské asociace (American Management Association). V tomto pojetí **„management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných“**.

Příkladem definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, je: **„Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.“**

Příkladem definice managementu, která především poukazuje na účel a používané nástroje manažerské práce, je: **„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“**

Velké množství příkladů dalších definic managementu, zpravidla spojovaných s jejich autory, uvádí odborná literatura, např. české učebnice J. Vebera a kol. [298, str. 17–19] nebo naše práce [309, str. 15–17]. Velmi pěkné vysvětlení pojetí a poslání managementu nabízí českým čtenářům nedávný překlad knihy americké autorky Joan Magrettové „What Management Is. How It Works and Why It’s Everyone’s Business“ [Co je to management. Jaká je jeho úloha a proč je věci každého z nás, 188].

Různým definicím managementu je dnes zpravidla společné, že zdůrazňují orientaci na zabezpečení cílů organizace. Chápání cílů bude zpřesněno v dalším výkladu. Organizací pak rozumíme celek, resp. jednotku, jež má cílů dosáhnout.

Pro studium manažerské literatury je vhodné vždy si ověřit, jaké chápání základního pojmu „management“ bylo zvoleno. A pokud jde o odbornou diskusi, doporučuje se vymezit si předem alespoň formou pracovních definic obsahovou náplň používaných klíčových slov.

Pojem management se stal výrazem, který má již mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, užívá se v řadě světových jazyků. Přesto je vhodné mít na zřeteli, že se paralelně s tímto internacionálně přijatým pojmem lze nejednou setkat i s dalšími pojmy, kde se předpokládá stejný, nebo alespoň podobný význam. Především **v české literatuře i aplikační praxi stále doznívá dříve tradičně užívané slovo „řízení“**.

Tak např. populární český měsíčník pro zájemce o manažerskou problematiku nese název *Moderní řízení*. Platí to i o názvech některých knih českých autorů, popř. slovníku, který se často užívá v *Hospodářských novinách* a dalším ekonomickém tisku. Při práci s odbornou zahraniční literaturou či publikacemi dostupnými českým čtenářům např. na internetu je nejednou nezbytné uvědomit si dílčí odlišnosti interpretace užívaných pojmů, které se s obsahem pojmu management překrývají částečně. Dobrými pomocníky zde mohou být dnes snadno dostupné výkladové slovníky, např. pro část manažerské literatury věnované personalistice jsou to anglický i německý výkladový slovník z pera J. Koubka [69, 70].

V anglicky psané odborné literatuře se s pojmem management částečně překrývají např. výrazy „direction“ (především ve smyslu vedení a usměrňování), „supervision“ (především ve smyslu dohledu, vedení a kontroly), „administration“ a „governance“ (především ve smyslu správy), „control“ a „steering“ (především ve smyslu řízení procesů).

Analogicky v německé literatuře se nejednou používají pojmy „die Führung“ nebo „die Lenkung“, a to především ve smyslu českého chápání slov řízení nebo vedení (např. die Betriebsführung, die Unternehmensführung, die Unternehmenslenkung – a to ve smyslu podnikového řízení nebo vedení).

ČÁST II

Struktura a typický obsah manažerské práce

Na základě praktických zkušeností bylo ověřeno, že manažerská práce má typickou skladbu, resp. strukturu činností. Zpravidla se vychází z určitého záměru (plánu, resp. jeho cílů), dále je nutné uvážit nezbytné zdrojové zajištění předpokládaných činností, rozhodnout a uskutečnit způsob provedení a konečně ověřit, do jaké míry se podařilo záměr splnit. Uvedené logice tradičně odpovídají tzv. koncepty manažerských funkcí, které budou vysvětleny v této části. Výklad bude doplněn konceptem manažerských rolí, vhodným zejména pro rozbor a hodnocení práce vrcholových vedoucích pracovníků, a koncepty tzv. kritických faktorů úspěchu práce manažerů i jimi vedené organizace.

6. Koncepty manažerských funkcí

K základním poznatkům manažerské teorie i praxe tradičně patří modelová představa o skladbě, resp. struktuře manažerské práce. Toto poslání plní tzv. manažerské funkce. Upozorňují na nezbytnost vhodné posloupnosti zajištění dílčích kroků manažerské práce, které ve svém celku zabezpečují její úspěšné naplnění. Další výklad uvádí přehled základních koncepcí manažerských funkcí. Dále pak vysvětluje zvolený koncept maticového uspořádání manažerských funkcí, který zahrnuje jak sekvenční, tak i paralelní manažerské funkce.

Pojetí a klasifikace manažerských funkcí

Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Co se chápe jako „typické činnosti“, je dáno výčtem těchto funkcí (viz dále). Účelností se pak především rozumí smysluplnost, resp. umění „dělat správné věci“ odpovídající potřebám, cílům a sociálně-kulturním (etickým) hodnotám organizace, kde manažer pracuje. Účinností se rozumí hospodárnost provádění vykonávaných činností.

Samozřejmě, že manažer – ostatně jako každý člověk – vykonává při své práci nespočetnou množinu účelných i neúčelných, rozumných i nerozumných, plánovaných i neplánovaných, úmyslných i neúmyslných činností. V odborné literatuře to někdy vede k snaze uvádět další dílčí doporučení, která definice manažerských funkcí různým způsobem upravují. Tyto diskusní otázky však ponecháváme stranou, a to ve prospěch výkladu, který odpovídá obecněji přijatým a tím i více méně autoritativním názorům ze světové manažerské literatury. Nebudeme se tedy v dalším výkladu např. zabývat otázkami, kdy, jak a proč se manažer chová nebo může chovat nerozumně, nemorálně a v rozporu s etikou manažerské práce, která je v dané společnosti uznávána jako správná.

V managementu platí, že dosažení cílů organizace a tím vlastně naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládají **vzájemný soulad (harmonizaci, vyváženost) při vykonávání manažerských funkcí.** Jednostrannost v pozornosti i realizaci některé z dále uvedených manažerských funkcí, a to na úkor plnění funkcí dalších, je škodlivá. Platí to i o nezbytné **vyváženosti struktury prací v rámci každé z jednotlivých manažerských funkcí.**

Například vedoucí pracovník, který by se věnoval jen či převážně otázkám plánování činnosti organizace (manažerská funkce plánování – viz dále) a přitom opomíjel nutnost zajistit si vhodné spolupracovníky a dokázat je vést k plnění plánů (manažerská funkce výběru a rozmístění spolupracovníků, manažerská funkce vedení lidí – viz dále) – by se dopouštěl základní chyby, pokud jde o požadavek harmonizace při výkonu manažerských funkcí.

STRUKTURA A TYPICKÝ OBSAH MANAŽERSKÉ PRÁCE

Naznačený ilustrativní příklad lze dále rozvést směrem k nezbytné vyváženosti i v rámci jednotlivých manažerských funkcí. Například, pokud by se vedoucí pracovník v rámci manažerské funkce plánování věnoval jen vzdálené budoucnosti jím řízené organizace (strategické plánování), pak by snadno mohl skončit v úloze nepraktického „snilka“, který opomíjí plánování, a pak i následnou realizaci krátkodobých úkolů (taktické a operativní plánování). Opět však platí i obráceně, že pokud se bude věnovat především operativnímu řešení denních úkolů, pak se může dostat do role nekonceptního pracovníka, který nemá smysl pro perspektivu.

Specializace jednotlivých vedoucích pracovníků na určité jimi vykonávané činnosti může požadavky na vyváženost plnění jednotlivých manažerských funkcí modifikovat. Ale i v těchto případech (např. při týmové práci, při specializaci v rámci hierarchických organizačních struktur) se vždy vyžaduje alespoň pochopení a respektování významu dalších nezbytných manažerských činností, které jsou vykonávány dalšími spolupracovníky a tuto harmonii v celkovém komplexu manažerské práce zajišťují.

Pro studujícího managementu dává koncepce manažerských funkcí jak základní orientaci o obsahové náplni práce vedoucího pracovníka, tak i hlavní osnovu témat, které by si měl při výuce osvojit. I on by však měl při studiu manažerských funkcí dbát na jejich celistvé (systémové) pojetí a pojímat je v jejich vzájemných vazbách a vyváženosti. V dobrých učebnicích managementu se tento požadavek obvykle odráží v tom, že každé manažerské funkci je věnován výklad na stejné hierarchické úrovni (např. samostatná kapitola nebo subkapitola).

Ve vývoji manažerského myšlení i v dnešní světové manažerské literatuře existují jak **různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, tak i jejich odlišné klasifikace.** Kdo si při studiu manažerské literatury předem nevyjasní, na které koncepci manažerských funkcí je výklad studovaného pramene založen, může se dopustit závažných chyb. Nedokáže např. porozumět doporučením, která rozdílně interpretují základní pojmy, jako jsou organizace, koordinace, obsahová náplň vedení lidí atd. Nedokáže též systematizovat a integrovat poznatky z různých, pojmově odlišných informačních zdrojů.

Pro orientaci studujícího managementu uvádíme ilustrativně alespoň některá významná pojetí klasifikace manažerských funkcí:

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí bývá považován jeden z prvních průkopníků managementu, Francouz Henri Fayol. Pro charakteristiku manažerské práce jako celku a tím i potřebného profilu vedoucího pracovníka již v roce 1916 definoval pět funkcí. V té době je sice nazval funkcemi správy, ale fakticky šlo o dnešní manažerské funkce. Jsou to

- plánování („planning“) – stanovení budoucích cílů a postupů, jak jich dosáhnout,
- organizování („organizing“) – zabezpečení zdrojů (hmotných, finančních, lidských a dalších), popř. podmínek pro uskutečnění plánovaných činností,
- řízení („directing“) – zadávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům,
- koordinace („coordinating“) – sladování činností spolupracovníků,
- kontrola („controlling“)¹ – ověřování souladu plánu a skutečnosti a přijetí závěrů.

¹ Anglický překlad slova „kontrola“ (tj. „controlling“) nejednou vyvolává u některých čtenářů nedorozumění. Pod pojmem „controlling“ chápou totiž samostatnou finančně-účetní disciplínu. Jde o souběh dvou paralelně používaných stejných pojmů. Nic to nemění na situaci, že manažerská literatura v anglicky mluvících zemích slovo „controlling“ chápe ve smyslu našeho pojmu „kontrola“.

ČÁST III

Současný management a jeho inovační rozvoj

Období posledních deseti, patnácti let je v moderním managementu označováno jako období stálých a kritických změn. Týká se to především vyspělých ekonomik, ale vzhledem k působení globalizace se zlomová dynamika rozvoje ve větší nebo menší míře přenáší i na ostatní části světa. V tomto smyslu je účelem dalšího výkladu stručně charakterizovat, jak se mění podnikatelské prostředí a co moderní management doporučuje k zvládnutí úkolů přežití a zajištění prosperity organizace v podmínkách těchto změn.

9. Systémové pojetí manažerské práce

Kapitola charakterizuje vnější a vnitřní podnikatelské prostředí organizačních jednotek vyspělých ekonomik v podmínkách stálých a kritických změn. Předně poukazuje, jaké jsou vnější podmínky současného podnikání, resp. v jakém podstatném konkurenčním prostředí organizace usilují o své přežití a prosperitu. Na základě využití systémového přístupu je pak dále uveden jeden z možných modelů kritických faktorů úspěchu, který se snaží vystihnout hlavní směry moderní manažerské práce v těchto nových podmínkách.

Stručná charakteristika současného rozvoje podnikání

Změny v nárocích na manažerskou práci v podnikatelské sféře světových – a ve stále větší míře i většiny českých – organizací jsou dány zejména vzájemně propojeným komplexem dynamicky se rozvíjejících vlivů tržního prostředí. V posledním desetiletí k těmto vlivům patří především:

- **přeměna „trhu dodavatele“ na „trh zákazníka“.** Typická je tendence k rozšíření mezery mezi větší a rychleji rostoucí nabídkou a menší i pomaleji rostoucí koupěschopnou poptávkou. Logickým důsledkem těchto „rozevirajících se nůžek“ je růst nároků na základní hodnotovou metriku prodávaných výrobků a služeb, tj. inovační úroveň, jakost, cenu, rychlost dodávky, zákaznický servis;
- **stálý růst intenzity a způsobů konkurenčního soupeření.** Jde nejen o změny dané rozvojem „interní“ konkurence v rámci stejných oborů činnosti, kde soupeří různí výrobci stejných či podobných výrobků a služeb. Konkurenční tlaky se projevují i v řetězcích propojení s dodavateli a zákazníky, ve snahách nových konkurentů vstoupit na atraktivní podnikatelská pole a konečně i v zavádění náhradních výrobků a služeb (tzv. substitutů), které mohou rychle měnit dosažité zákaznické potřeby a preference. Jde o množinu tzv. konkurenčních sil, které budou podrobněji vysvětleny později;
- **narůstající tempo a stále výraznější nelineární charakter změn rozvojové dynamiky** sociálně-ekonomických procesů. Jde především o růst výskytu („frekvence“) a výchylek („amplitudy“) pozitivních i negativních změn. Rostou i jejich důsledky (ziskové nebo ztrátové funkce) a je nesnadné odhadnout multiplikativní důsledky souběžně a následně probíhajících změn. Výrazné místo mají rozvojové zlomy. Tyto diskontinuity mají často závažné kvantitativní

a často i kvalitativní vlivy na chování postižených organizačních jednotek (např. vliv vojenských a sociálních konfliktů, vliv krizových zlomů v ekonomice, vliv velkých ekologických katastrof);

- **rozvoj globalizace trhu a makro i mikroekonomických integračních procesů.** Roste úloha procesů vzniku, rozvoje, modifikací i zániku rozmanitých nadnárodních společností a aliančních seskupení. Na makroekonomické úrovni dochází k prohloubení politické, hospodářské i další integrace jinak autonomních ekonomik (např. Evropská unie). Na mikroekonomické úrovni jde o rozvoj různých forem strategických partnerství – počínaje volnými formami strategických aliancí a konče organizačně „tuhými“ formami fúzí a akvizic;
- **prudký rozvoj nových poznatků a aplikací vědy a techniky.** Jsou to zejména obory mikroelektroniky, počítačů, telekomunikace, nových umělých materiálů, robotizace a biotechnologie, které podporují kvalitativní inovace podnikatelského rozvoje výrobků, služeb a procesů. Ve svém integračním působení jsou páteří informatizace ve společnosti, resp. páteří infrastruktury informační společnosti.

Logickým důsledkem měnících se nároků na podnikatelskou a manažerskou činnost je **zvýšení informačních i znalostních nároků** pro jejich zvládnutí. Platí to jak pro sekvenční manažerské funkce (plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrola), tak i funkce paralelní (analytické, rozhodovací, implementační). Zvyšují se časové, profesní a kvalifikační požadavky na umění práce s daty, informacemi a znalostmi.

Na celospolečenské úrovni se management musí vyrovnávat s výzvami postupně se rozvíjející **informační, popř. znalostní společnosti**. Obecně platí, že kvalita života společnosti i perspektiva jejího dalšího sociálně-ekonomického rozvoje jsou v rozhodující míře závislé na umění práce s daty, informacemi a znalostmi. V denním životě i ve své práci lidé v širokém měřítku využívají prostředky informační technologie a komunikace.

V manažerské práci do popředí vystupují např. nároky na rychlost a kvalitu řešení komplexních úloh, práce s rozsáhlými proměnnými a neúplnými datovými soubory, informační zvládnutí rozhodování v podmínkách rizika a neurčitosti, zvládnutí informačních potřeb charakterizujících dynamiku podnikatelských procesů a další. Manažeři jsou často plně závislí na jimi využívaných IS/ICT a prostředcích, které jim dávají možnost rychlé komunikace s partnery (např. mobilní telefony).

Významné místo pro zvládnutí nových nároků na manažerskou práci mají i dříve zmíněné systémové přístupy. Platí to jak pro analytické, tak i syntetické (projekční) práce. S ohledem na řešení komplexních manažerských a podnikatelských úloh, kde významnou úlohu má lidský faktor, se osvědčila zejména aplikace metodologie měkkých systémů [45, 46, 327].

Z hlediska zaměření manažerské práce vyžadují rostoucí pozornost nároky **vyplývající z měnícího se vnějšího i vnitřního prostředí organizací** (nejednou jde o změny chaotického rázu). Jde o **nové chápání obsahové náplně i charakteru managementu změn**. Od dřívější základní orientace na zajišťování interních změn (např. inovační politika, strukturální změny) se současný management změn ve stále

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 jí 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 díleč 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-

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.

Leo Vodáček – Olga Vodáčková

Moderní management v teorii a praxi

V roce 2013 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 445. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 3. rozšířené

Sazbu zhotovilo studio CADIS, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-232-1