

Jaromír Veber & kol.

MANAGEMENT

Základy
moderní manažerské přístupy
výkonnost a prosperita

2. aktualizované vydání

Autorský kolektiv

prof. Ing. Jiří Fotr, CSc., autor kapitoly 14

doc. JUDr. Jiřina Kotoučová, Ph.D., autorka subkapitoly 3.3.4

prof. Ing. Milan Malý, CSc., autor subkapitoly 3.1 a 3.3.1 až 3.3.3

doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D., autorka kapitoly 13

prof. Ing. Ivan Nový, CSc., autor subkapitoly 4.3

PhDr. Petr Němec, spoluautor subkapitoly 2.6, 15.3.3 a 17.2.2

Ing. Lenka Švecová, Ph.D., autorka subkapitoly 1.3 a 2.1

prof. Ing. Leo Vodáček, DrSc., autor subkapitoly 2.7

prof. Ing. Jaromír Veber, CSc., vedoucí autorského kolektivu,
autor zbývajících textů

**Tato kniha vychází s laskavým přispěním společnosti
Olympus C&S spol. s r. o.**

Copyright © Jaromír Veber a kol., 2009

Cover design © Petr Foltera, 2009

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-200-0

Obsah

<i>Předmluva k druhému vydání</i>	13
ČÁST I: ZÁKLADY MANAGEMENTU	15
[1] Úvod do managementu	19
1.1 Pojetí managementu	19
1.1.1 Základní pojmy	19
1.1.2 Pojetí managementu	20
1.1.3 Postavení manažera v organizaci	27
1.1.4 Úrovně managementu a jejich úloha	28
1.1.5 Prostředí managementu	30
1.1.6 Management a podnikání	32
1.2 Profil manažera	35
1.2.1 Základní pojmy	36
1.2.2 Základní kompetence manažera	37
1.2.3 Obecné principy manažerské práce	40
1.2.4 Styl manažerské práce	43
1.2.5 Vztah manažera k podřízeným	46
1.2.6 Sebeřízení a řízení času	51
1.2.7 Leader a leadership	59
1.3 Společenské chování manažerů	61
1.3.1 Základní pojmy	61
1.3.2 Nerovné postavení ve společnosti	62
1.3.3 Typické situace při společenské styku	63
[2] Manažerské funkce	80
2.1 Rozhodování	80
2.1.1 Základní pojmy	81
2.1.2 Teoretická východiska rozhodování	81
2.1.3 Rozhodovací proces	83
2.1.4 Rozhodovací problémy	84
2.1.5 Klasifikace rozhodovacích problémů	85

2.1.6	Struktura rozhodovacích procesů a používané přístupy	87
2.1.7	Rozhodování za rizika a nejistoty	95
2.1.8	Praxe rozhodování	98
2.2	Plánování	100
2.2.1	Základní pojmy	100
2.2.2	Místo plánování v manažerských činnostech	101
2.2.3	Postup při sestavování plánů	106
2.2.4	Členění plánů	108
2.3	Řízení implementace	111
2.3.1	Základní pojmy	111
2.3.2	Motivování	112
2.3.3	Ovlivňování	118
2.3.4	Vedení lidí	124
2.3.5	Koordinace	133
2.4	Kontrola	134
2.4.1	Základní pojmy	134
2.4.2	Pojetí kontroly	135
2.4.3	Projektování kontrolního systému organizace	141
2.4.4	Formování vnitřního kontrolního systému	151
2.5	Řízení lidí	156
2.5.1	Základní pojmy	157
2.5.2	Význam a funkce řízení lidí	157
2.5.3	Náplň řízení lidí	160
2.5.4	Rozhodující personální aktivity	166
2.5.5	Personální audit	180
2.6	Komunikace	181
2.6.1	Základní pojmy	182
2.6.2	Obecné zásady úspěšné komunikace	183
2.6.3	Komunikace v řízení	186
2.6.4	Projektování komunikačních systémů uvnitř organizace	192
2.7	Informatika v manažerské práci	195
2.7.1	Základní pojmy	196
2.7.2	Informace a znalosti jako konkurenční výhoda	199
2.7.3	IS/ICT a jejich globální architektura v organizacích	200
2.7.4	Dílní aplikační architektury IS/ICT a jejich inovační rozvoj	203
2.7.5	Základní manažerský přístup k tvorbě IS/ICT	210
[3]	Organizování a správa společnosti	217
3.1	Organizování a organizační architektura	217
3.1.1	Základní pojmy	218
3.1.2	Organizační architektura	219

3.1.3	Organizační formy	227
3.1.4	Činitele a ukazatele organizační architektury	238
3.1.5	Vývojové tendence v organizační architektuře	241
3.1.6	Využití teorie životního cyklu v organizační architektuře	250
3.2	Projektové řízení	255
3.2.1	Základní pojmy	255
3.2.2	Podstata projektů a projektového řízení	256
3.2.3	Struktura projektového řízení	258
3.2.4	Vliv projektového řízení na organizační strukturu	271
3.2.5	Rizika projektů	277
3.2.6	Počítačová podpora projektového řízení	279
3.3	Správa společností	280
3.3.1	Základní pojmy	280
3.3.2	Základy správy společností	281
3.3.3	Nástroje pro tvorbu, regulaci a hodnocení úrovně správy společností	288
3.3.4	Odpovědnost statutárních orgánů a manažerů za chod firmy	296
[4]	Management ve vývoji	305
4.1	Stoletá historie managementu	305
4.1.1	Klasické období managementu	306
4.1.2	Management čtyřicátých až sedmdesátých let	313
4.1.3	Vývoj managementu v posledním čtvrtstoletí	319
4.2	Globalizační trendy	327
4.2.1	Pojetí globalizace	328
4.2.2	Vliv globalizace na podnikání, ekonomiku a management	332
4.3	Manažer v mezinárodním prostředí	336
4.3.1	Mezinárodní prostředí	337
4.3.2	Příprava manažerů, koučink přes hranice kultur	343
	<i>Shrnutí části I</i>	345
	<i>Literatura k části I</i>	348
ČÁST II: PROVOZNÍ MANAGEMENT		355
[5]	Základy provozního managementu	359
5.1	Základní pojmy	360
5.2	Management produktového portfolia	361
5.2.1	Diagnostika produktového portfolia	362
5.2.2	Úvahy nad strukturou produktového portfolia	364
5.2.3	Výrobní strategie	367
5.2.4	Management nových produktů	368

5.3	Provozní management a jeho místo v řízení firmy	368
5.3.1	Vztah strategického a provozního managementu	369
5.3.2	Vztah taktického a provozního managementu	370
5.3.3	Vztah provozního a operativního managementu	371
5.3.4	Profil manažera první linie	371
5.4	Typologie a struktura provozních činností	372
[6]	Normativní základna provozního managementu	378
6.1	Základní pojmy	378
6.2	Základy standardizace	379
6.2.1	Národní a mezinárodní úroveň	380
6.2.2	Podniková úroveň	382
6.2.3	Standardizace na vstupu	382
6.2.4	Standardizace ve výrobě	384
6.2.5	Standardizace na výstupu	398
[7]	Přístupy k řízení provozních činností	400
7.1	Základní pojmy	400
7.2	Vnímání provozních činností jako hodnototvorného řetězce	402
7.2.1	Analýza provozních činností	402
7.2.2	Správné provozní praktiky	404
7.3	Tradiční versus moderní přístupy k organizaci provozních činností	418
7.3.1	Výrobní systémy založené na ekonomii množství	418
7.3.2	Výrobní systémy založené na ekonomii času	419
7.3.3	Postup zavádění štihlé výroby do firemní praxe	432
[8]	Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce	434
8.1	Základní pojmy	434
8.2	Přístupy k zabezpečování kvality, environmentu a bezpečnosti práce	436
8.3	Charakteristické rysy normativních přístupů	438
8.3.1	Pořádek, disciplína	439
8.3.2	Dodržování legislativních požadavků	439
8.3.3	Důraz na dokumentaci a záznamy	440
8.3.4	Záběr na celou firmu a všechny pracovníky	441
8.4	Klíčové normativní požadavky na provozní činnosti	442
8.4.1	Obchodní činnosti	442
8.4.2	Příprava výrobku/služby	443
8.4.3	Nákupní činnosti	443

8.4.4	Vlastní produkční (realizační) procesy	444
8.4.5	Požadavky ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce ve vazbě na produkční procesy	448
8.4.6	Havarijní situace	450
8.5	Produkce bez vad	452
8.5.1	Program práce bez vad	452
	<i>Shrnutí části II</i>	456
	<i>Literatura k části II</i>	457
	ČÁST III: VYBRANÉ SOUDOBÉ MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY	459
[9]	Management změn	463
9.1	Základní pojmy	464
9.2	Východiska managementu změn	465
9.2.1	Zakladatelé teorie inovací	465
9.2.2	Od invence k inovaci	467
9.2.3	Ochrana duševního vlastnictví	469
9.3	Dimenze změn	473
9.4	Management změn	477
9.4.1	Určení potřeby změn	478
9.4.2	Příprava a realizace změn	479
9.4.3	Přijetí a stabilizace změn	481
9.5	Vybrané přístupy managementu změn	482
9.5.1	Přístupy trvalého zlepšování	483
9.5.2	Reengineering	487
[10]	Řízení vztahů se zákazníky	490
10.1	Základní pojmy	491
10.2	Pojetí CRM	491
10.2.1	Vývojová stadia CRM	495
10.2.2	Přínosy CRM	496
10.3	Strategie vztahů se zákazníky	497
10.3.1	Stratifikace	497
10.3.2	Typy strategických přístupů CRM	498
10.4	Akční plány CRM	502
10.4.1	Orientace na zákazníky	503
10.4.2	Komunikace se zákazníky	505
10.4.3	Informační zabezpečení CRM	506
[11]	Strategický management	509
11.1	Základní pojmy	510

11.2	Východiska strategického managementu	510
11.3	Přehled strategických přístupů	513
11.3.1	Hierarchické pojetí strategie	513
11.3.2	Model S–C–P	514
11.3.3	Analýza strategických skupin	517
11.3.4	Model R–C–P	518
11.3.5	Odvětvové strategie	518
11.3.6	Soudobé přístupy ke strategickému řízení	519
11.4	Typologie strategií	521
11.4.1	Aspekt agresivity strategií	521
11.4.2	Porterovy generické strategie	521
11.4.3	Rozvojové strategie	523
11.4.4	Aspekt úrovní strategií	523
11.5	Metody a techniky strategického managementu	524
11.5.1	Tržně výrobová matice	524
11.5.2	Benchmarking	526
11.5.3	Matice růst – tržní podíl, matice BCG	527
11.5.4	Matice General Electric	530
11.5.5	Analýza SWOT	533
11.5.6	Metoda SPACE	535
11.5.7	Analýza PEST	537
11.5.8	Metoda VRIO	538
11.5.9	Balanced Scorecard (BSC)	540
11.5.10	Target costing (cílové náklady)	542
11.5.11	Finanční analýza	543
11.6	Strategický cyklus	548
11.6.1	Určení základních premis	548
11.6.2	Situační analýzy	551
11.6.3	Analýza rozvojového potenciálu	556
11.6.4	Určení strategie	557
11.6.5	Realizace strategie	564
11.6.6	Kontrola plnění strategických záměrů	566
11.7	Podnikatelské plány	567
11.7.1	Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	568
11.7.2	Příprava podnikatelského plánu	569
[12]	Procesní přístup	572
12.1	Základní pojmy	572
12.2	Východiska procesního přístupu	573
12.2.1	Identifikace procesů	574
12.2.2	Nové formování procesů	578

12.2.3	Stabilizace procesů	581
12.2.4	Zlepšování procesů	582
12.3	Pojetí přidané hodnoty z pohledu managementu procesů	582
12.4	Důsledky procesního řízení v oblasti organizační architektury	584
12.4.1	Koncepce procesní horizontální organizační struktury	585
[13]	Management znalostí	587
13.1	Základní pojmy	588
13.2	Explicitní a tacitní znalosti	589
13.2.1	Proces konverze jedné dimenze znalosti ve druhou	591
13.3	Trh znalostí	593
[14]	Management rizika	597
14.1	Základní pojmy	597
14.2	Pojetí rizika a managementu rizika	599
14.2.1	Pojetí rizika	599
14.2.2	Management rizika	604
14.3	Proces managementu rizika	605
14.3.1	Vymezení kontextu a cílů managementu rizika	606
14.3.2	Stanovení významnosti rizika	608
14.3.3	Přístupy ke snižování rizika	613
14.3.4	Monitorování a prověřování systému managementu rizika	616
14.4	Implementace managementu rizika do podnikové praxe	617
14.4.1	Organizační zabezpečení managementu rizika	618
14.5	Soudobá praxe managementu rizika	619
[15]	Identita firmy	621
15.1	Základní pojmy	621
15.2	Od identity k image firmy	623
15.3	Složky firemní identity	625
15.3.1	Firemní design	625
15.3.2	Firemní (podniková) kultura	626
15.3.3	Firemní komunikace	631
15.3.4	Firemní chování	636
15.3.5	Produkt firmy	637
15.3.6	Image firmy	638
15.4	Etika v managementu	638
15.5	Společenská odpovědnost firem	643
15.5.1	Certifikace CSR	645
	<i>Shrnutí části III</i>	648
	<i>Literatura k části III</i>	651

ČÁST IV: MANAGEMENT V ÚSILÍ O VÝKONNOST A PROSPERITU	657
[16] Výkonnost a prosperita firmy	661
16.1 Základní pojmy	661
16.2 Vnitřní a vnější faktory prosperity	662
16.2.1 Strategie	662
16.2.2 Struktura	663
16.2.3 Kultura firmy	664
16.3 Stadia na cestě k prosperitě	665
16.3.1 Zaměření na ekonomické aspekty	665
16.3.2 Orientace na zákazníka	667
16.3.3 Integrovaný management	668
16.4 Manažerské pohledy na měření výkonnosti firem	669
16.4.1 Přístupy k hodnocení výkonnosti	670
16.4.2 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti	673
16.4.3 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti	677
16.5 Úspěšnost firem	681
16.5.1 Zdroje úspěšnosti firem	683
16.5.2 Další úvahy o možnostech úspěšnosti	690
[17] Krizové řízení	692
17.1 Základní pojmy	692
17.2 Firemní krizové řízení	693
17.2.1 Příčiny krizí	694
17.2.2 Obecná doporučení k prevenci krizí	696
17.2.3 Typické ekonomické krizové situace a jejich prevence	699
17.2.4 Nedostatky na úrovni správních orgánů a managementu firmy	701
17.2.5 Řešení krizových situací	705
17.3 Ukončení existence firmy	710
<i>Shrnutí části IV</i>	712
<i>Literatura k části IV</i>	714
<i>Anglické manažerské výrazy</i>	716
<i>Věcný rejstřík</i>	722
<i>O autorech</i>	733

Předmluva k druhému vydání

Uplynulo již téměř deset let od doby, kdy byl připravován text knihy o managementu, jejíž autoři si vytyčili možná ambiciózní cíl – připravit publikaci, která by v lecčems byla srovnatelná s publikacemi zahraniční provenience a navíc by byla bližší evropskému či dokonce českému prostředí. Každoroční dotisky této knihy signalizují, že vytyčený záměr nebyl úplně scestný.

Uplynulá dekáda potvrdila již mnoholeté tendence, které se ve světovém hospodářství projevují. Žijeme v konzumní společnosti se všemi jejími pozitivy i negativy, výrobní kapacity jsou u většiny komodit nastaveny na přebytky, takže zákonitě se musí zostřovat konkurence a je irelevantní, zda současnou konkurenci charakterizujeme jako hyper či superkonkurenci. Minulé desetiletí rovněž potvrdilo, že globalizace je fenomén, který již neodmyslitelně patří k soudobému společensko-ekonomickému vývoji. Jestliže se globalizace někdy přirovnává k přílivu, který zvedá (v případě globalizace ne rovnoměrně) všechny ekonomiky, asi musíme připustit, že tento jev má i opačnou stránku, tzn. odliv, bohužel i ten (byť v případě globalizace opět nikoli rovnoměrně) vede k poklesu „hladiny“ všude. Z hlediska managementu si bezpochyby pozornost zaslouží i selhání řady vrcholových manažerů, kteří se v zájmu prezentování co nejlepší kondice jimi řízených firem snižují k různým formám zkreslování jejich hospodaření, bohužel výjimečné nejsou ani případy, kdy zkreslující hodnocení hospodaření firem (bank, podniků) vydávaly auditorské firmy či ratingové agentury.

Všechny tyto skutečnosti představují velké výzvy pro moderní management. Na některé makroekonomické otázky asi nenalezne jednoznačnou odpověď – mají v prostředí znalostní společnosti, virtuálního podnikání ještě význam tradiční hodnoty a nástroje hodnocení firem, nevstupujeme do epochy nedostatku energií a potravin, je možné v prostředí sílící globalizace podporovat volný pohyb zboží a bránit volnému pohybu lidí, nevzniká vedle USA a EU nové hospodářské centrum „Čindie“? Na druhé straně se nic nemění na základní funkci managementu – vést řízenou organizaci k prosperitě – a nějakou změnu v tomto směru asi nelze ani očekávat.

Již před deseti lety autoři prvního vydání této monografie vycházeli z předpokladu, že **management je jeden**, takže je logické hledat to, v čem je management společný všem podnikům, organizacím či institucím, než apelovat na zvláštnosti a zdůrazňovat, že v „našem oboru“ obecná doporučení neplatí. Plak na překonání

ztrátovosti nemocnic či zavádění managementu kvality ve smyslu modelu CAF ve státní správě dokládají, že i organizace, které nemají charakter podnikatelských subjektů, musí být dobře řízeny a že v nich lze plně uplatňovat řídicí praktiky známé z podnikové sféry. Asi i většině starostů je jasné, že jimi řízené obecní úřady nejsou prodlouženou rukou centra, ale subjekty, které musí mít jasnou vizi do budoucnosti, umět co nejlépe zhodnotit přidělené či vydělané prostředky, přičemž jejich základním cílem je prosperita obce.

Abychom postihli co nejširší okruh subjektů, pro které dále uvedená doporučení platí, užíváme v textu výraz „firma“ nikoliv ve smyslu vývěšního štítu podnikatelského subjektu, ale ve smyslu „všezahrnujícího“ pojmu jak pro podniky, tak neziskové organizace i instituce veřejné správy.

Oproti původnímu vydání jsme podstatně změnili strukturu i obsah nové publikace a text jsme rozdělili do čtyř částí.

První pojednává o základech managementu, o základních manažerských funkcích, samostatně je rozvedena funkce organizování, závěrečná pasáž první části je věnována stručnému přehledu vývoje managementu, a to s akcentem na soudobý vliv globalizace na management a úlohu manažera.

Druhá část knihy je věnována provoznímu managementu. Pojednává o úloze standardizace, která by měla nalézt svůj odraz v normativní základně řízení, dále jsou naznačeny hlavní směry, kterými by se mělo ubírat řízení provozních činností firmy, přičemž pochopitelně nemůže být opomenut tlak na management kvality, environmentu a bezpečnosti práce.

Náplní třetí části jsou vybrané soudobé manažerské přístupy, jako jsou strategický management, management změn, procesní řízení, řízení vztahů se zákazníky, management rizika. Větší prostor byl dán i vysvětlení toho, co musí firma udělat, aby posilovala svou identitu.

Poslední, čtvrtá část je zaměřena na úsilí o prosperitu firmy. Prostor je dán výkladu faktorů, které ovlivňují prosperitu firmy, prezentovány jsou i netradiční názory na hodnocení výkonnosti firmy a závěr části je věnován doporučením, co má mít management na zřeteli, aby předcházel krizovému vývoji, popř. jak řešit krizovou situaci firmy.

Knihy je určena široké čtenářské obci – jak těm čtenářům, kteří potřebují získat nutné penzum poznatků o soudobém managementu, tak těm, kteří si čas od času potřebují ujasnit či potvrdit své stanovisko k řešenému problému.

Je milou povinností vedoucího autorského kolektivu poděkovat všem, kteří se zasloužili o vydání této knihy.

O autorech

Jaromír Veber, prof., Ing., CSc., absolvent Fakulty výrobně-ekonomické VŠE v Praze (1977), docent v oboru ekonomika průmyslu (1988) a v oboru podnikové hospodářství (1999), profesor (2002). Vedoucí katedry managementu na VŠE (od r. 1994), děkan Fakulty podnikohospodářské (2006). Odborné zaměření: produktový a provozní management, management kvality a environmentu, prosperita a výkonnost organizací; Manažer kvality (DGQ a EOQ 1995), absolvent tréninkového kursu pro experty-hodnotitele modelu EFQM (2000). Autor řady odborných publikací z oblasti managementu a managementu kvality, řady vysokoškolských skript, více než sta odborných statí atd. Poradce podniků a institucí zejména při zavádění systémů managementu kvality a environmentu – cca 70 úspěšných aplikací zakončených certifikáty.

Jiří Fotr, prof., Ing., CSc., po studiu na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze pracoval 25 let v ekonomickém výzkumu. Nejprve ve Výzkumném ústavu technicko-ekonomickém chemického průmyslu a později v Institutu řízení. V roce 1991 se habilitoval na Vysoké škole ekonomické v Praze a působí zde na Fakultě podnikohospodářské, a to od r. 1999 jako profesor. Specializuje se na problematiku manažerského rozhodování, investičního rozhodování a managementu rizika. Je autorem a spoluautorem více než 15 knižních publikací a učebních textů a více než 150 článků v odborných časopisech.

Jiřina Kotoučová, doc., JUDr., Ph.D., členka katedry podnikového a evropského práva na Fakultě mezinárodních vztahů VŠE v Praze. Autorka řady publikací zaměřených na právní aspekty podnikání a na právní důsledky konkursu a vyrovnání, úpadku apod. Přednáší v různých odborných kursech pro podnikatele a manažery.

Milan Malý, prof., Ing., CSc., působí na katedře managementu VŠE v Praze a na Pražské mezinárodní manažerské škole při VŠE Praha. Jeho hlavním oborem je management, organizační architektura a správa společností, strategie transformačních zemí v globalizujícím se prostředí. Na VŠE přednáší především pro zahraniční studenty. V letech 1986–89 pracoval v International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA) v Rakousku jako vědecký pracovník, působil jako hostující profe-

sor na řadě zahraničních univerzit (Johannes Kepler Universität Linz, Texas A&M, University of San Diego), je členem mezinárodních vědeckých společností, členem redakčních rad vědeckých časopisů, uváděn v publikacích Who is Who v ČR a ve světě. Je předsedou České asociace MBA škol (CAMBAS) a členem European Quality Link (EQUAL) při European Foundation for Management Studies v Bruselu. Působí jako poradce řady českých podniků při racionalizaci jejich systémů řízení.

Ludmila Mládková, doc., Ing., Ph.D., přednáší na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze. Zabývá se především managementem znalostí, managementem znalostních pracovníků a znalostní společností. V těchto oborech provádí výzkum a publikuje odborné i populární práce. Přednáší v kursech MBA, věnuje se i poradenským projektům zaměřeným na aplikaci znalostního managementu.

Ivan Nový, prof., Ing., CSc., absolvent VŠE v Praze, vedoucí katedry psychologie a sociologie řízení a proděkan pro vědu na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze. Zaměření: sociologie a psychologie řízení, sociologický výzkum, personální řízení, podniková kultura, interkulturní management. Autor a spoluautor řady odborných publikací. Přednáší v programech MBA, je konzultantem řady tuzemských i zahraničních firem.

Lenka Švecová, Ing., Ph.D., je absolventkou Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze. Od roku 2000 působí na katedře managementu, od roku 2006 ve funkci zástupkyně vedoucího katedry. Odborně se zaměřuje na oblast manažerského rozhodování včetně managementu rizika. Její poradenská a expertní činnost směřuje do těchto oblastí, zejména tvorby systémů hodnocení variant. Konkrétním příkladem je spoluúčast na tvorbě metodiky pro hodnocení projektů v oblasti dopravy či na návrhu systému hodnocení a hodnotících kritérií v rámci ESF.

Leo Vodáček, prof., Ing., DrSc., je absolventem ČVUT – Fakulty strojní. Po ukončení studia pracoval v podniku ČKD Praha, kde v letech 1977–82 byl ředitelem Výzkumného ústavu ČKD a členem vrcholového vedení podniku. Na praktické řízení inovační politiky navázal prací náměstka ředitele v Mezinárodním vědeckém ústavu pro řízení v Moskvě (1982–85), dále pak ředitele Institutu řízení (1985–88) v Praze a následně konzultační činností pro zahraniční firmy. V letech 1993–2005 byl profesorem informačního managementu na Vysoké škole ekonomické – Fakultě informatiky a statistiky. Po odchodu do důchodu v r. 2005 působí na MBA Pražské mezinárodní manažerské školy, je externím zkoušejícím pro manažerské kurzy Nottingham Trent University (VB), dále pak členem několika vědeckých rad a celostátních komisí. Je autorem nebo spoluautorem asi 40 knih, z nichž 7 bylo publikováno v zahraničí, dále pak asi 200 vědeckých pojednání.

Jaromír Veber a kol.

MANAGEMENT

Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita

V roce 2009 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 388. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 2. aktualizované

Sazbu zhotovil SEVT, a. s., Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-200-0

Doporučená cena 820 Kč

www.mgmtpress.cz