

# OBSAH

<b>PŘEDMLUVA</b> . . . . .	9
<b>1 METODOLOGICKÉ OTÁZKY ZDOKONALOVÁNÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ</b> . . . . .	11
<b>1.1 Komplexní pojetí řízení</b> . . . . .	11
1.1.1 K PODSTATĚ ŘÍZENÍ . . . . .	12
1.1.2 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ POJETÍ ŘÍZENÍ . . . . .	13
1.1.2.1 <i>Kyberneticko-logické pojetí řízení</i> . . . . .	13
1.1.2.2 <i>Procesní pojetí řízení</i> . . . . .	14
1.1.2.3 <i>Činnostní pojetí řízení</i> . . . . .	18
1.1.2.4 <i>Ekonomické pojetí řízení</i> . . . . .	20
1.1.2.5 <i>Technicistické pojetí řízení</i> . . . . .	21
<b>1.2 Posilování interdisciplinárnosti řízení</b> . . . . .	22
1.2.1 FILOZOFIZACE ŘÍZENÍ . . . . .	22
1.2.2 PSYCHOLOGIZACE ŘÍZENÍ . . . . .	23
1.2.3 SOCIOLOGIZACE ŘÍZENÍ . . . . .	25
1.2.4 INFORMATIZACE ŘÍZENÍ . . . . .	26
1.2.5 UŽITEČNOST SYSTÉMOVÝCH POZNATKŮ . . . . .	30
<b>1.3 Rozvoj organizační filozofie</b> . . . . .	32
1.3.1 SYSTÉMOVÉ KONCEPCE ORGANIZACE ŘÍZENÍ . . . . .	33
1.3.2 NÁMĚTY K ROZVOJI SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	39
1.3.2.1 <i>Systémové rezervy v organizaci řízení</i> . . . . .	40
1.3.2.2 <i>Posilování integrity systémů řízení</i> . . . . .	45
<b>2 MODEL PRŮMYSLOVÉ ORGANIZACE A JEJÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ</b> . . . . .	51
<b>2.1 Celostní modelování průmyslové organizace</b> . . . . .	51
2.1.1 METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA . . . . .	51
2.1.2 CELOSTNÍ MODEL PRŮMYSLOVÉ ORGANIZACE A JEJÍHO OKOLÍ . . . . .	56
2.1.2.1 <i>Volba hledisek zkoumání a definování systémů průmyslové organizace</i> . . . . .	57
2.1.2.2 <i>Vztahy různých systémů průmyslové organizace</i> . . . . .	63
2.1.3 MOŽNOSTI APLIKACE CELOSTNÍHO MODELU PRŮMYSLOVÉ ORGANIZACE . . . . .	65
<b>2.2 Model systému řízení průmyslové organizace</b> . . . . .	66
2.2.1 PŘÍSTUP K MODELOVÁNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRŮMYSLOVÉ ORGANIZACE . . . . .	67

2.2.1.1	<i>Modely vlastností systému řízení průmyslové organizace . . .</i>	67
2.2.1.2	<i>Modely funkčních subsystémů systému řízení průmyslové organizace . . . . .</i>	69
2.2.1.3	<i>Vztahy modelů vlastností a funkčních subsystémů systému řízení organizace . . . . .</i>	73
2.2.2	<b>MOŽNOSTI APLIKACE OBECNÉHO MODELU SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRŮMYSLUVÉ ORGANIZACE . . . . .</b>	75
2.2.2.1	<i>Postup při tvorbě a hodnocení deskriptivního modelu systému řízení organizace . . . . .</i>	75
2.2.2.2	<i>Postup při tvorbě a zavádění preskriptivního modelu systému řízení organizace . . . . .</i>	76
<b>3</b>	<b>ŘÍZENÍ KOMPLEXNÍCH INOVACÍ V PRŮMYSLUVÝCH ORGANIZACÍCH . . . . .</b>	<b>78</b>
<b>3.1</b>	<b>Úloha komplexních inovací v intenzifikaci československé ekonomiky . . . . .</b>	<b>78</b>
3.1.1	<b>VYMEZENÍ POJMU KOMPLEXNÍ INOVACE . . . . .</b>	<b>78</b>
3.1.2	<b>ŘIDITELNOST KOMPLEXNÍCH INOVACÍ . . . . .</b>	<b>79</b>
3.1.2.1	<i>Vlastnosti komplexních inovací z hlediska řízení . . . . .</i>	79
3.1.2.2	<i>Principy řízení komplexních inovací . . . . .</i>	80
3.1.3	<b>TYPY KOMPLEXNÍCH INOVACÍ . . . . .</b>	<b>81</b>
3.1.4	<b>ZÁKLADNÍ PRVKY KOMPLEXNÍCH INOVACÍ . . . . .</b>	<b>86</b>
<b>3.2</b>	<b>Přístupy k přípravě, zavádění a realizaci komplexních inovací . . . . .</b>	<b>88</b>
3.2.1	<b>ANALÝZA PROCESŮ KONCEPČNÍ PŘÍPRAVY KOMPLEXNÍCH INOVACÍ . . . . .</b>	<b>88</b>
3.2.2	<b>ANALÝZA PROCESŮ ŘEŠENÍ A REALIZACE KOMPLEXNÍCH INOVACÍ . . . . .</b>	<b>88</b>
<b>3.3</b>	<b>Model systému řízení komplexních inovací a jeho aplikace ve strojírenství . . . . .</b>	<b>89</b>
3.3.1	<b>ŘÍZENÍ KONCEPČNÍ PŘÍPRAVY KOMPLEXNÍCH INOVACÍ . . . . .</b>	<b>92</b>
3.3.2	<b>ŘÍZENÍ VLASTNÍHO ŘEŠENÍ KOMPLEXNÍCH INOVACÍ . . . . .</b>	<b>96</b>
3.3.2.1	<i>Zvolený přístup k řízení . . . . .</i>	96
3.3.2.2	<i>Charakteristika objektu řízení . . . . .</i>	97
3.3.2.3	<i>Model řízení vlastního řešení komplexních inovací . . . . .</i>	98
3.3.2.4	<i>Zásady organizace řízení řešení komplexních inovací . . . . .</i>	102
3.3.3	<b>ŘÍZENÍ REALIZACE KOMPLEXNÍCH INOVACÍ . . . . .</b>	<b>104</b>
3.3.3.1	<i>Zásady organizace řízení realizace komplexních inovací . . . . .</i>	107

<b>3.4 Předpoklady pro širší využití komplexních inovací . . . . .</b>	<b>109</b>
3.4.1 TVŮRČÍ KLIMA PRO PŘÍPRAVU A REALIZACI KOMPLEXNÍCH INOVACÍ . . . . .	109
3.4.2 VERTIKÁLNÍ DĚLBA V ŘÍZENÍ KOMPLEXNÍCH INOVACÍ. . . . .	111
3.4.3 „ZVLÁŠTNÍ REŽIM“ ŘÍZENÍ KOMPLEXNÍCH INOVACÍ	111
3.4.4 ZVÝŠENÍ KVALITY DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ . . . . .	112
3.4.5 ORGANIZAČNÍ A KÁDROVÉ PŘEDPOKLADY . . . . .	113
<b>4 CÍLOVĚ PROGRAMOVÉ ŘÍZENÍ VÝZKUMNÉHO ÚSTAVU . . . . .</b>	<b>116</b>
<b>4.1 Cílové programy výzkumného ústavu . . . . .</b>	<b>117</b>
4.1.1 TVORBA CÍLOVÝCH PROGRAMŮ . . . . .	118
4.1.2 DLOUHODOBÉ VÝZKUMNÉ PROGRAMY . . . . .	120
4.1.3 KOMPLEXNÍ ÚKOLY TECHNICKÉHO ROZVOJE . . . . .	122
<b>4.2 Formy řízení cílových programů . . . . .</b>	<b>124</b>
4.2.1 CÍLOVĚ PROGRAMOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA . . . . .	124
4.2.2 PORADNÍ A ŘÍDÍCÍ ORGÁNY . . . . .	127
4.2.3 VYTVÁŘENÍ PODMÍNEK PRO CÍLOVĚ PROGRAMOVÉ ŘÍZENÍ . . . . .	130
4.2.4 KONTROLA V CÍLOVĚ PROGRAMOVÉM ŘÍZENÍ . . . . .	133
<b>4.3 Vnitroustavní chozrasčot . . . . .</b>	<b>134</b>
4.3.1 HLAVNÍ PRINCIPY VNITROÚSTAVNÍHO CHOZRASČOTU . . . . .	134
4.3.2 PRŮNIK LINIOVÉ ŠTÁBNÍHO A CÍLOVĚ PROGRAMOVÉHO ŘÍZENÍ . . . . .	136
4.3.3 CHOZRASČOTNÍ PODNĚCOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI . . . . .	138
<b>4.4 Stimulace a hmotná zainteresovanost . . . . .</b>	<b>142</b>
4.4.1 PRINCIP ZÁSLUHOVOSTI A DIFERENCIACE V ODMĚŇOVÁNÍ . . . . .	142
4.4.2 INDIVIDUÁLNÍ A KOLEKTIVNÍ ODMĚNY A PRÉMIE . . . . .	143
4.4.3 STIMULACE VYSOKÉ KVALITY TECHNICKÉHO ŘEŠENÍ . . . . .	144
4.4.4 STIMULACE VYSOKÉ HOSPODÁRNOSTI ŘEŠENÍ . . . . .	144
<b>4.5 Politická podpora cílově programového řízení . . . . .</b>	<b>145</b>
4.5.1 ZPŮSOBY POLITICKÉ PODPORY . . . . .	150
<b>4.6 Vliv vnějších podmínek na cílově programové řízení výzkumného ústavu . . . . .</b>	<b>151</b>
4.6.1 PODNIK . . . . .	151

4.6.2	PODNIK A ZÁVOD JAKO REALIZÁTOR VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ . . . . .	153
4.6.3	VLIV OKOLÍ NA CÍLOVĚ PROGRAMOVÉ ŘÍZENÍ ÚSTA- VU . . . . .	154
4.7	<b>Další rozvoj cílově programového řízení ve výzkumném ústavu</b>	155
5	<b>CÍLOVĚ PROGRAMOVÉ ŘÍZENÍ PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU</b>	157
5.1	<b>Koncepce cílově programových přístupů k řízení</b> . . . . .	157
5.2	<b>Cíle podniku</b> . . . . .	157
5.2.1	POJETÍ CÍLŮ A PROCES JEJICH STANOVENÍ . . . . .	157
5.2.2	STRUKTURA CÍLŮ . . . . .	162
5.2.2.1	<i>Rozvojové a dílčí cíle podniku</i> . . . . .	163
5.2.2.2	<i>Krátkodobé a operativní cíle</i> . . . . .	163
5.2.2.3	<i>Prověrka zabezpečení úkolů</i> . . . . .	167
5.2.3	ÚLOHA UKAZATELŮ PŘI STANOVENÍ CÍLŮ . . . . .	167
5.3	<b>Cesty k dosažení cílů</b> . . . . .	168
5.3.1	OPATŘENÍ — PŘEDPOKLAD SPLNĚNÍ CÍLŮ . . . . .	168
5.3.2	PROGRAMY — PROSTŘEDKY K DOSAŽENÍ ROZVOJO- VÝCH CÍLŮ . . . . .	169
5.3.3	STRUKTURA PROGRAMŮ . . . . .	170
5.4	<b>Organizační změny v systému řízení podniku</b> . . . . .	172
5.4.1	ZMĚNY V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE . . . . .	172
5.4.2	CÍLOVĚ PROGRAMOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .	174
5.4.3	KOORDINAČNÍ RADA . . . . .	174
5.4.4	GARANT PROGRAMU, ŘEŠITELSKÉ A REALIZAČNÍ TÝMY . . . . .	175
5.5	<b>Stimulace a hmotná zainteresovanost v cílově programovém řízení</b> . . . . .	176
5.5.1	POŽADAVKY NA HMOTNOU ZAINTERESOVANOST .	176
5.5.2	POŽADAVKY NA MZDOVÉ FORMY . . . . .	178
5.5.2.1	<i>Prémie a roční odměny</i> . . . . .	178
5.5.2.2	<i>Osobní ohodnocení</i> . . . . .	179
5.6	<b>Kontrola v cílově programovém řízení</b> . . . . .	179
5.6.1	MÍSTO A POSLÁNÍ KONTROLY . . . . .	179
5.6.2	PŘEDBĚŽNÁ, PRŮBĚŽNÁ A NÁSLEDNÁ KONTROLA . .	180
5.6.3	OBČASNÁ A SOUSTAVNÁ KONTROLA . . . . .	180

<b>5.7</b>	<b>Soustava informací pro cílově programové řízení . . . . .</b>	<b>181</b>
5.7.1	NÁROKY NA OBSAH INFORMAČNÍ SOUSTAVY . . . . .	181
5.7.2	OSTATNÍ POŽADAVKY NA INFORMAČNÍ SOUSTAVU . . . . .	182
<b>5.8</b>	<b>Ekonomická propaganda a agitace v cílově programovém řízení</b>	<b>182</b>
5.8.1	ORIENTACE A USMĚRŇOVÁNÍ EKONOMICKÉ PROPAGANDY A AGITACE . . . . .	182
5.8.2	FORMY EKONOMICKÉ PROPAGANDY A AGITACE . . . . .	184
<b>5.9</b>	<b>Chování cílově programových systémů řízení . . . . .</b>	<b>185</b>
5.9.1	REŽIMY CÍLOVĚ PROGRAMOVÉHO ŘÍZENÍ . . . . .	185
5.9.2	SOUČINNOST STRANICKÝCH A ODBOROVÝCH ORGANIZACÍ . . . . .	189
<b>6</b>	<b>ROZVÍJENÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .</b>	<b>191</b>
<b>6.1</b>	<b>Stadia rozvoje systémů řízení . . . . .</b>	<b>191</b>
6.1.1	STADIUM STRATEGICKÉ PŘÍPRAVY INOVACE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	192
6.1.2	STADIUM ŘEŠENÍ INOVACÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	192
6.1.3	STADIUM REALIZACE A VYUŽITÍ INOVACE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	192
<b>6.2</b>	<b>Prognózy rozvoje systémů řízení . . . . .</b>	<b>194</b>
6.2.1	STRUKTURA PROGNÓZOVÁNÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	195
6.2.2	INFORMAČNÍ ZABEZPEČENÍ PROGNÓZOVÁNÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	195
6.2.3	ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ PROGNÓZOVÁNÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	196
<b>6.3</b>	<b>Koncepce rozvoje systémů řízení . . . . .</b>	<b>198</b>
6.3.1	STRUKTURA TVORBY KONCEPCE ROZVOJE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	198
6.3.2	INFORMAČNÍ ZABEZPEČENÍ KONCEPCE ROZVOJE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	199
6.3.3	ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ KONCEPCE ROZVOJE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	200
<b>6.4</b>	<b>Programy rozvoje systémů řízení . . . . .</b>	<b>200</b>
6.4.1	STRUKTURA TVORBY PROGRAMŮ ROZVOJE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	201
6.4.2	INFORMAČNÍ ZABEZPEČENÍ TVORBY PROGRAMŮ ROZVOJE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	202

6.4.3 ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ TVORBY PROGRAMŮ ROZVOJE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	203
<b>6.5 Předprojektová příprava inovací systémů řízení . . . . .</b>	<b>203</b>
6.5.1 STRUKTURA PŘEDPROJEKTOVÉ PŘÍPRAVY INOVACÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	204
6.5.2 INFORMAČNÍ A ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ PŘED- PROJEKTOVÉ PŘÍPRAVY INOVACÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	206
<b>6.6 Projektování inovací systémů řízení . . . . .</b>	<b>206</b>
6.6.1 STRUKTURA PROJEKTOVÁNÍ INOVACÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	207
6.6.2 INFORMAČNÍ A ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ PRO- JEKTOVÁNÍ INOVACÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	210
<b>6.7 Zavedení inovací systémů řízení . . . . .</b>	<b>211</b>
6.7.1 POSTUP ZAVEDENÍ INOVACÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	213
6.7.2 INFORMAČNÍ A ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ ZAVE- DENÍ INOVACÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	214
<b>6.8 Provoz inovovaných systémů řízení . . . . .</b>	<b>215</b>
6.8.1 POSTUP PŘI PROVOZU INOVOVANÝCH SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	216
6.8.2 INFORMAČNÍ A ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ PRO- VOZU SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ . . . . .	218
<b>LITERATURA . . . . .</b>	<b>219</b>
<b>REJSTŘÍK . . . . .</b>	<b>221</b>