

# OBSAH

## ÚVOD – 5

### 1. ANALÝZA A RACIONALIZACE SOCIÁLNÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU – 7

- 1.1 Stručně o teoretických východiscích projektu – 7
- 1.2 Program racionalizačně sociotechnických opatření – 9

### 2. KONCEPCE SOCIOTECHNICKÉHO PROGRAMU – 14

### 3. PODNIKOVÁ FILOZOFIE ŘÍZENÍ – 17

- 3.1 Cíle podniku a jejich členění – 19
- 3.2 Hlavní rysy současného a cílového stavu v řízení podniku – 25
- 3.3 Organizačně řídicí postupy k dosažení podnikových cílů – 28
- 3.4 Zásady tvorby podnikové filozofie řízení – 30
- 3.5 Přínosy a důsledky tvorby podnikové filozofie řízení – 32

### 4. ŘÍZENÍ PODNIKU POMOCÍ CÍLŮ – 34

- 4.1 Předpoklady zavedení řízení pomocí cílů – 36
- 4.2 Příprava na zavedení řízení pomocí cílů – 38
- 4.3 Rozsah uplatnění metody řízení pomocí cílů – 40
- 4.4 Tvorba soustavy cílů – 41
  - 4.4.1 Výběr klíčových cílů – 44
    - 4.4.1.1 Klíčové cíle podniku – 44
    - 4.4.1.2 Klíčové cíle jednotlivých útvarů – 45
    - 4.4.1.3 Zásobník klíčových cílů – 45
    - 4.4.1.4 Výběr řešitelů – realizátorů klíčových cílů – 46
    - 4.4.1.5 Dohoda o zajištění klíčového cíle – 46
    - 4.4.1.6 Evidenční listy klíčových cílů – 47
    - 4.4.1.7 Stimulace klíčových cílů – 48
    - 4.4.1.8 Kontrola dosahování klíčových cílů – 49
- 4.5 Prováděcí projekt zavedení řízení pomocí cílů – 50
- 4.6 Vlastní uplatňování řízení pomocí cílů – 51
  - 4.6.1 Řešení a realizace klíčových cílů – 51
  - 4.6.2 Aktualizace soustavy cílů – 53
- 4.7 Řízení procesu zavádění metody řízení pomocí cílů – 54
- 4.8 Řízení pomocí cílů a přestavba – 55

5. ÚČELNÁ DĚLBA FUNKČNÍCH POVINNOSTÍ, PRAVOMOCÍ A ODPOVĚDNOSTI – 58
  - 5.1 Funkční povinnosti – 59
  - 5.2 Funkční pravomoc – 61
    - 5.2.1 Rozhodovací pravomoc – 62
    - 5.2.2 Poradní pravomoc – 62
    - 5.2.3 Metodická pravomoc – 62
    - 5.2.4 Kontrolní pravomoc – 63
  - 5.3 Funkční odpovědnost – 63
  - 5.4 Příprava na tvorbu funkčního řádu – 64
    - 5.4.1 Dekompozice podnikového systému řízení – 69
    - 5.4.2 Projekt tvorby funkčního řádu – 71
6. TVORBA PRUŽNÝCH INFORMACÍ – 75
  - 6.1 Obecný model informačního systému podniku – 76
  - 6.2 Základní struktura informačního systému podniku – 79
  - 6.3 Analýza informačního systému podniku – 82
  - 6.4 Koncepce informačního systému podniku – 87
  - 6.5 Výpočetní technika a informační systém podniku – 88
  - 6.6 Informační řád podniku – 89
7. VYTVÁŘENÍ DOPLŇKOVÝCH A PRUŽNÝCH ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR V PODNIKU – 92
  - 7.1 Poradní orgány – 96
  - 7.2 Komise – 97
  - 7.3 Týmy – 98
    - 7.3.1 Zásady týmové práce – 99
  - 7.4 Komplexní racionalizační brigády – 103
8. ŘÍDÍCÍ PRÁCE V ČASOVÝCH RELACÍCH – TVORBA REŽIMŮ ŘÍZENÍ V PODNIKU – 105
  - 8.1 Soustava podnikových cílů – 108
  - 8.2 Dekompozice podnikového systému řízení – 108
  - 8.3 Základní informační zdroje pro tvorbu režimů řízení – 109
  - 8.4 Hlediska a kritéria pro tvorbu režimů řízení – 109
    - 8.4.1 Hlediska daná cíli řídicího systému – 109
    - 8.4.2 Hlediska daná základními složkami a fázemi řízení – 110
    - 8.4.3 Hlediska daná podmínkami a potřebami řízených procesů a jejich subjektů – 110
  - 8.5 Maticová forma tvorby režimů řízení – 111
    - 8.5.1 Matice cílového chování řídicího systému – 111
    - 8.5.2 Matice struktury podnikového systému řízení – 112
    - 8.5.3 Popis základních pomůcek a potřeb řízených procesů a jejich subjektů – 112
  - 8.6 Časová dimenze režimů řízení – 114
    - 8.6.1 Pracovní režimy časových úseků – 115
  - 8.7 Dva druhy režimů řízení v podniku – 118
    - 8.7.1 Individuální režimy řízení – 118
    - 8.7.2 Celkový režim řízení podniku – 118

- 9. ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K TVORBĚ MOTIVAČNÍCH PROGRAMŮ – 121
  - 9.1 Místo motivačního programu v podnikové politice a strategii – 122
  - 9.2 Postup při tvorbě motivačního programu podniku – 127
- 10. OPTIMALIZACE PERSONÁLNÍ STRUKTURY – 149
  - 10.1 Základní východiska – 149
    - 10.1.1 Produkční a sociální funkce podniku – 149
    - 10.1.2 Podnik jako systém – 150
    - 10.1.3 Sociální subsystém (systém podniku) – 151
  - 10.2 Optimalizační úlohy a procesy – 152
    - 10.2.1 Tvorba čílové struktury pracovníků – 152
    - 10.2.2 Nábor nových pracovníků – 156
    - 10.2.3 Přijímání, zařazování a rozmísťování pracovníků – 161
    - 10.2.4 Adaptace pracovníků – 165
    - 10.2.5 Hodnocení pracovníků – 168
    - 10.2.6 Výchova a vzdělávání pracovníků – 175
  - 10.3 Základní směry optimalizace personální struktury – 177
    - 10.3.1 Individuálně strukturální faktory – 177
    - 10.3.2 Faktory z oblasti interpersonálních vztahů – 179
    - 10.3.3 Skupinové faktory – 181
  - 10.4 Formální a neformální struktura – 183
- PŘÍLOHA – 186