



NAUKA O PODNIKU I

System podnikových cílů,
nástroje a principy řízení



System podnikových cílů, nástroje a principy řízení

- Typologie podnikových cílů
- Cílové konflikty
- Cílový systém strategického řízení
- Systematizace nástrojů řízení
- Principy řízení



Typologie podnikových cílů

Nejčastěji sledované cíle podniku jsou:

- sledování zisku nebo rentability,
- co nejvyšší obrát,
- ovládnutí trhu, pozice na trhu,
- dlouhodobé zajištění podniku – uložení majetku, zdroj výdělků,
- zajištění pracovních míst – sociální odpovědnost,
- důraz na nezávislost podniku,
- zajištění ochrany životního prostředí atd.



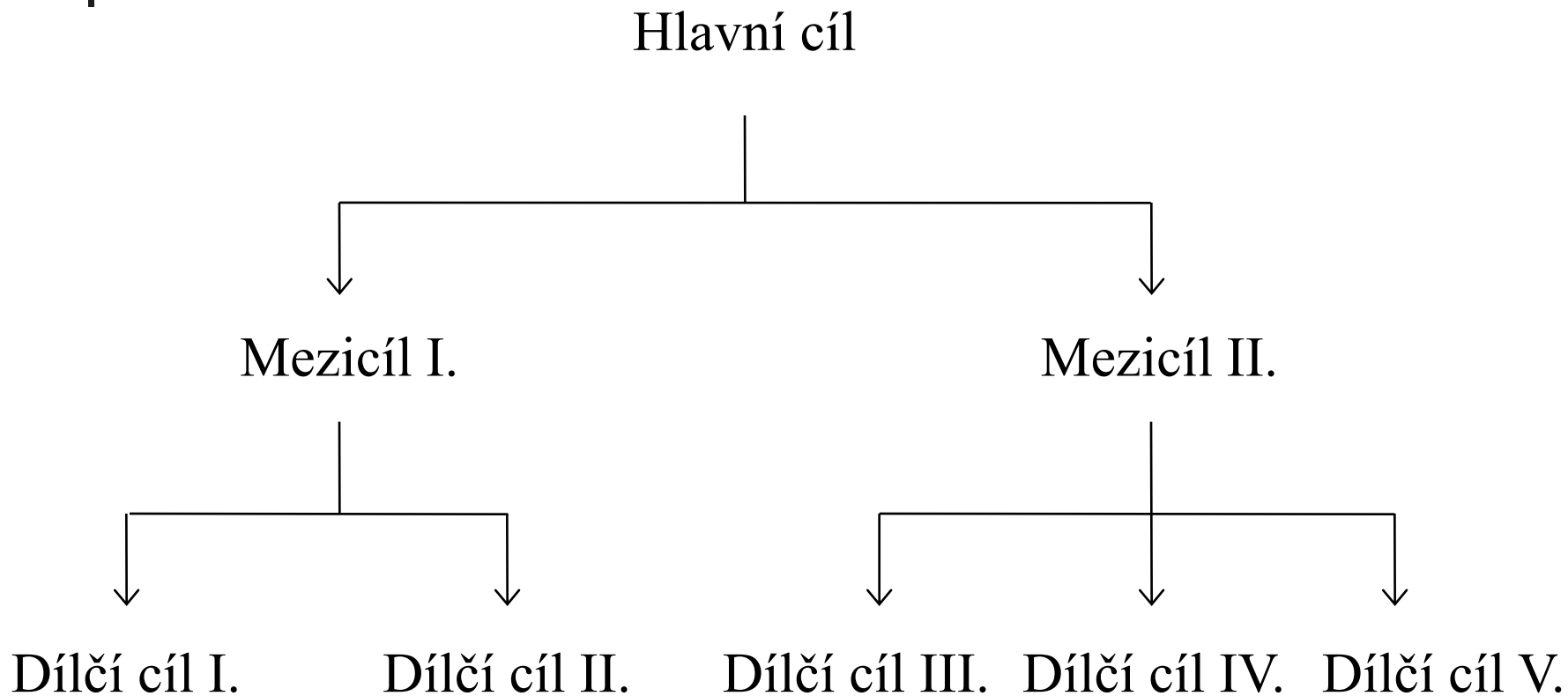
Typologie podnikových cílů

Základní členění cílů vychází ze způsobu jejich vyjádření a výsledkem je jejich dělení na:

- monetární cíle
- nemonetární cíle:
 - ekonomické cíle
 - mimoekonomické cíle



Schematické znázornění systému cíů





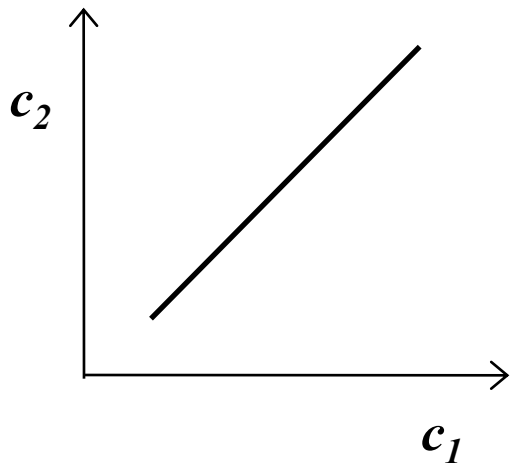
Typologie podnikových cílů

Čtyři základní druhy vztahů mezi cíli:

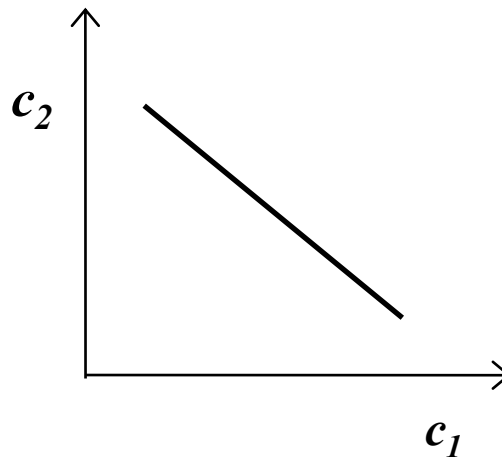
- komplementárnost,
- konkurence,
- protikladnost,
- indiference.

Vztahy mezi cíli

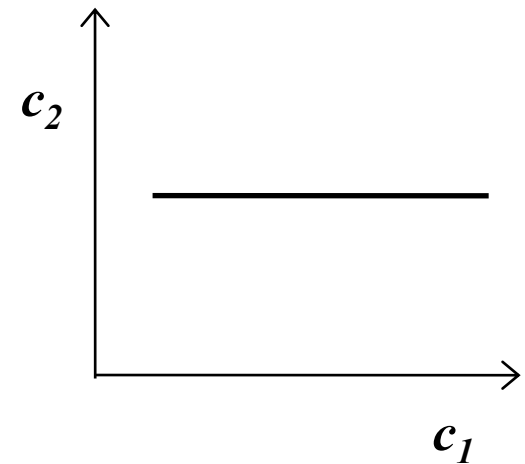
Komplementární cíle



Konkurenční cíle



Cílová indiference





Typologie podnikových cílů

Podle **míry dosažení cílů**:

- omezené,
- neomezené.

Členění **z časového pohledu** na:

- krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle,
- statické a dynamické cíle.



Cílové konflikty

Cílové konflikty v podniku mohou vznikat **v případě konkurenčních cílů.**

Lze je rozčlenit na:

- individuální cílové konflikty,
- hierarchicky podmíněné cílové konflikty,
- cílové konflikty uvnitř organizace.



Cíle sledované satelitními skupinami

Satelitní skupina	Sledované cíle
zaměstnanci	vysoký příjem, sociální jistoty, dobré pracovní podmínky
poskytovatelé cizího kapitálu	vysoké zúročení, dochvilnost splácení, jistota investovaného kapitálu
dodavatelé	výhodné dodací podmínky, platební schopnost, dlouhodobé zajištění dodávek
zákazníci	zboží vysoké kvality za přijatelné ceny, dobrý servis, zajištěný přesun zboží
odbory	respektování vlivu odborářů, možnost získání dalších členů v podniku
státní instituce	dodržování zákonných předpisů, daňové příjmy, vytvoření pracovních míst, ekologie



Cílový systém strategického řízení

Příklady vlastních ekonomických cílů:

Výrobní program podniku tvoří kuchyňská zařízení vysoké kvality, určená pro domácnosti, pohostinství a veřejný sektor (výrobní cíl).

Důsledně dodržíme dostatečnou likviditu bez potřeby krátkodobých půjček (finanční cíl).

Cashflow našeho podniku činí minimálně 10%, zisk před zdaněním je minimálně 5% z obrátu (kritérium úspěchu).



Cílový systém strategického řízení

Příklady principů jednání:

Naše pracovníky zajíkáme na zisku podniku a budeme podporovat jejich další vzdělávání.

Pracovníkům zajistíme bezpečná a ergonomicky optimální pracovní místa.

Usilujeme o korektní přístup ke konkurenci a o partnerské vztahy k našim dodavatelům.

V nákupu, výrobě a obchodě budeme usilovat v rámci možností o ekologicky vhodné materiály a výrobní technologie.

Naše informační politika vůči veřejnosti je i v krizových situacích korektní.



Cílový systém strategického řízení

- Vize podniku
- Podniková kultura
- Hodnotové představy

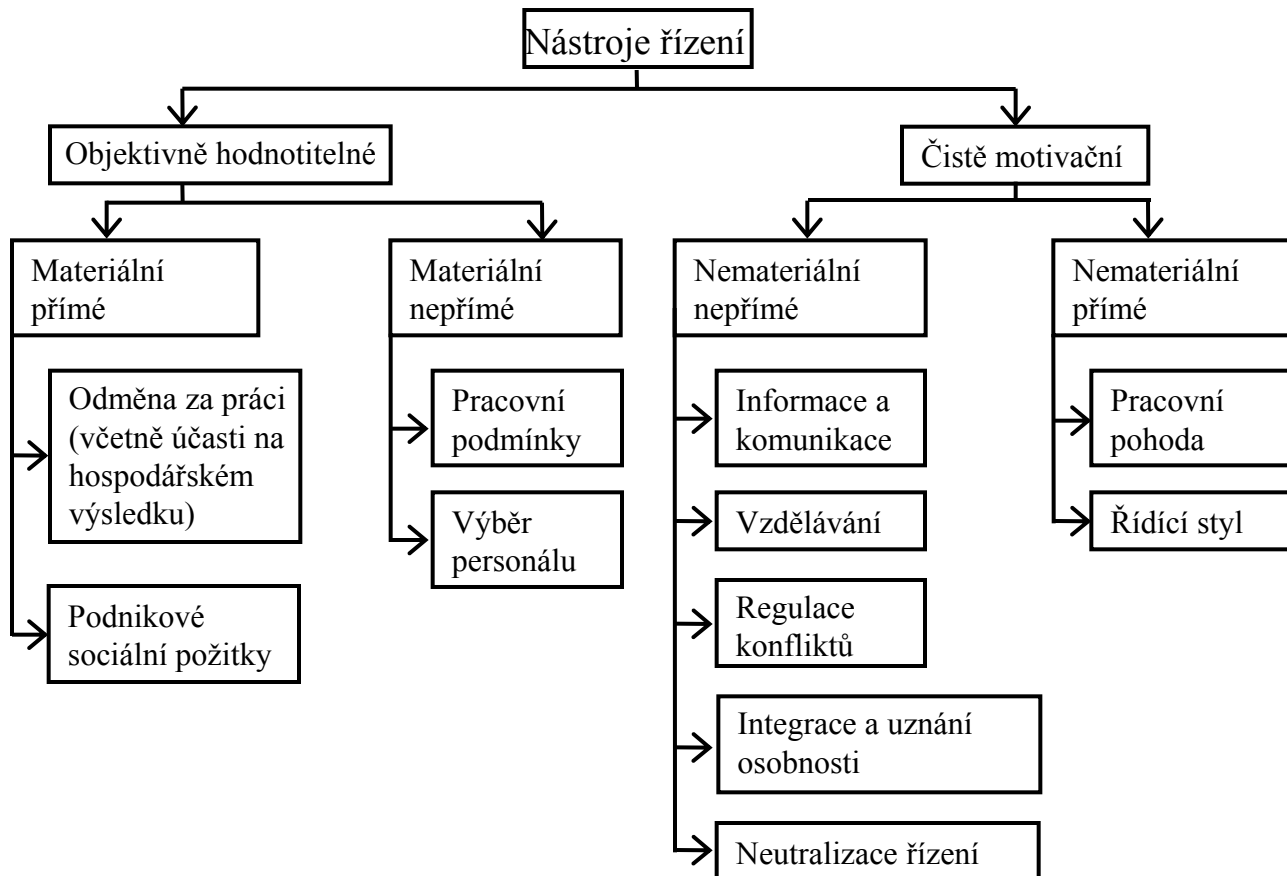


Cílový systém strategického řízení

Hodnotové představy podnikového řízení se vztahují na záměr dosahovat zisk, ale i na zásadní **chování podniku ve vztahu ke:**

- spolupracovníkům,
- zákazníkům,
- akcionářům,
- státu a společnosti.

Systematizace nástrojů řízení (dle Wöheho)





Systematizace nástrojů řízení

Ke zlepšení pracovní pohody se využívá
**opatření ve strukturování (organizaci)
práce.**

Patří mezi ně:

- rozšíření práce,
- pracovní rotace,
- obohacení práce,
- autonomní pracovní skupiny.



Systematizace nástrojů řízení

Řídící styly:

- patriarchální,
- charismatický,
- autokratický,
- byrokratický,
- kooperativní.



Systematizace nástrojů řízení

Nemateriální nepřímé nástroje řízení:

- informace a komunikace,
- podnikové vzdělávání,
- regulace konfliktů,
- integrace a uznání osobnosti,
- neutralizace řízení.



Principy řízení

- jako regulační systémy mají uvolnit vedoucí pracovníky pro zásadní řídicí úkoly a zbavit je rutinních činností, které mohou vykonávat jejich podřízení;
- mají přinést podřízeným pracovníkům více samostatnosti při výkonných činnostech a umožnit tak využití jejich tvůrčích sil;
- mají optimálně podněcovat podnikovou výkonnost a přizpůsobivost měnícím se podmínkám okolí, při plnění dlouhodobých cílů podniku.



Principy řízení

- **Principy pro delegování pravomoci**
 - řízení podle výjimek
 - řízení podle rozhodovacích pravidel
 - řízení delegací úkolů
 - řízení pomocí regulace systému
- **Principy orientované na cíle a výsledky**
 - řízení podle cílů
 - řízení podle výsledků