

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Procesy nepřímého řízení organizačních systémů**

**Marek Fraj**

© 2021 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marek Fraj

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Procesy nepřímého řízení organizačních systémů**

Název anglicky

**Processes of the Organizational Systems Indirect Management**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je zhodnotit proces nepřímého řízení ve vybraném podniku s následným vypracováním návrhu na jeho zlepšení.

### **Metodika**

Práce bude rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části

budou popsána teoretická východiska pro řízení organizačního systému se zaměřením na procesy nepřímého řízení. V praktické části bude popsáno fungování procesu nepřímého řízení ve vybraném podniku a porovnání s teoretickými východisky vyplývajícími z teorie řízení organizačních systémů a Graicunasovy teorie.

Výsledky srovnání budou zhodnoceny ve výsledcích práce a zahrnuty do návrhu zlepšení nepřímého řízení.

## Doporučený rozsah práce

50 – 60

## Klíčová slova

organizační systém, nepřímé řízení, subsystém, procesy, ekonomie, informatika, organizace, ekologie, ergonomie

---

## Doporučené zdroje informací

DONNELLY, J H. – GIBSON, J L. – IVANCEVICH, J M. – DOLANSKÝ, V. – KOUBEK, J. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

HRON, J. – TRAXLER, A. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. *Dovednosti v řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2833-4.

HRON, J. – TRAXLER, A. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. *Teorie řízení organizačních systémů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.

MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2021

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Procesy nepřímého řízení organizačních systémů“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12.3.2021

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Arnoštovi Traxlerovi, CSc. za ochotné a odborné vedení mé bakalářské práce. Zároveň bych rád poděkoval společnosti a jejím kompetentním osobám za poskytnutí informací potřebných pro účely této práce.

# Procesy nepřímého řízení organizačních systémů

## Abstrakt

Bakalářská práce na téma Procesy nepřímého řízení organizačních systémů si klade za cíl zhodnocení procesů nepřímého řízení ve vybrané společnosti a uvedení možných návrhů na jejich zlepšení. Jádrem práce je analýza části organizačního uspořádání zkoumané společnosti z hlediska nepřímého řízení a porovnání teoretických hledisek organizačních systémů s praxí v této společnosti. Pro naplnění cíle práce je stěžejní prostudování problematiky v teoretické rovině. Zejména se jedná o Teorii řízení organizačních systémů podle prof. Ing. Jana Hrona, DrSc., dr.h.c. a Ing. Arnošta Traxlera, CSs., se zaměřením na procesy nepřímého řízení, které představují tvorbu řídicích systémů v podniku a usnadňují procesy přímého řízení.

Teoretická část této práce obsahuje základní informace, převážně z uvedené Teorie řízení organizačních systémů, týkající se pojmů jako je řízení, systém, organizační systém a jeho členění na oblasti a subsystémy. Dále pojednává o procesech nepřímého řízení a subsystémech, ve kterých tyto procesy probíhají: ekologicko-ergonomickém, organizačním a ekonomicko-informačním. Uvedeny jsou zde též metody pro posouzení řídicích kapacit řídicích pracovníků, o které se opírá následující praktická část. V praktické části jsou uvedena opatření, která vybraná společnost realizuje v subsystémech ekologicko-ergonomickém a ekonomicko-informačním. Jejím hlavním obsahem je však rozbor procesu nepřímého řízení ve vybrané společnosti v organizačním subsystému s využitím Graicunasovy teorie a jeho definice tzv. „rozpětí řízení“ a s využitím postupu uvedeného v Teorii řízení organizačních systémů podle Hrona a Traxlera (2017), kterým přes porovnání skutečné řídicí kapacity a teoretické řídicí kapacity řídicích pracovníků lze dospět k optimalizaci v řídicí struktuře, na jejímž základě lze pak provést odpovídající nastavení struktury organizační. Zjištěné výsledky z obou metod jsou porovnány, vyhodnoceny a pro případné nedostatky v organizační struktuře jsou navržena nápravná opatření.

Z provedené analýzy na základě dostupných podkladů je patrné, že posuzovaná část organizačního subsystému vybrané společnosti je v normě a nevyžaduje zásadní zásahy a úpravy. Zjištěná rezerva v řídicí kapacitě je vhodná s ohledem na sezónní výkyvy v počtu výkonných pracovníků.

Organizační a řídicí struktura společnosti odpovídá jejím současným potřebám. V tomto ohledu by bylo pouze možné společnosti doporučit oddělení personálního obsazení vedení společnosti a řídicích funkcí jednotlivých oddělení za účelem zvýšení efektivity nejvyšších stupňů řízení. V rámci ekonomicko-informačního subsystému by bylo možné doporučit změny v motivačním systému společnosti, zejména s důrazem na benefitní program pro zaměstnance s ohledem na konkurenci na trhu práce. Řízení zásob a peněžních prostředků bylo zhodnoceno jako efektivní. V subsystému ekologicko-ergonomickém by bylo vhodné se zaměřit na zavedení ekologických opatření a vytvoření podmínek pro třídění odpadu na jednotlivých výdejnách a centrálním skladu.

**Klíčová slova:** organizační systém, nepřímé řízení, subsystém, procesy, ekonomie, informatika, organizace, ekologie, ergonomie.

# Processes of indirect management

## Abstract

The bachelor thesis on the topic of processes of indirect management of organizational systems aims to evaluate the processes of indirect management in a selected company and to present possible proposals for their improvement. The core of this thesis is an analysis of organizational structure of a studied company, regarding to indirect management, levels of management and the amount of direct, group and indirect relations as well as comparison of theoretical basis with active practice in the studied company. The fulfilment of these goals requires study of the issue on a theoretical level. It involves the „management of organizational systems” according to prof. Ing. Jan Hron, DrSc., Dr.h.c. and Ing. Arnošt Traxler, CSs., focusing on indirect management processes, which represent the creation of control systems in the company and facilitate direct management processes.

The theoretical part of this work contains basic information, mostly from the theory of management of organizational systems, explaining concepts of management, system, organizational system and its division into parts and subsystems. Next it further explains the processes of indirect management and the subsystems in which these processes take place: specifically, the ecological-ergonomic, organizational and economical-informational subsystems. Methods for analysis of managing capacities of workers are explained and are later utilised in the practical part of the thesis. In the practical part of the thesis are explained processes that the studied company practises as part of their ecological-ergonomic and economical-informational subsystems. The focus of this part is however an analysis of the process of indirect management in the organizational subsystem with the use of V. A. Graicunas’ „The span of control” theory as well as „Theory of organizational subsystems” according to Hron and Traxler (2017), which compares real management capacity of a superior with his theoretical one, leading to optimizing the company’s management structure, based on which we can then adjust the organizational structure to correspond. The results are then compared, and corrections are suggested for any deficiencies.

From the analysis, based on available data, it was found that the analysed segment of the studied company’s organizational system is within acceptable parameters and does



not require any corrections. The identified reserve in management capacity is suitable with regard to seasonal fluctuations in the number of subordinate employees.

Both organizational and management structures meet the requirements of the company's current needs. In this regard, it could only be recommended, that the company separates the functions of the board of director members and the managers of individual departments within the company into two different groups to increase the effectivity of high-level management. Regarding the economical-informational subsystem it is recommended that the company makes changes to its system of motivation, particularly its benefit program for employees regarding to those of the competition in the labour market. Management of supplies and finance is deemed as effective. In the ecological-ergonomic subsystem the company should focus on setting of ecological measures and creating rules for waste sorting in its dispensing shops and logistics centre.

**Keywords:**

organizational system, indirect management, subsystem, processes, economics, informatics, organization, ecology, ergonomics

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce .....</b>	<b>15</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Řízení .....	17
3.1.1 Úvod.....	17
3.1.2 Řízení jako informační působení .....	19
3.1.3 Řízení jako činnost.....	21
3.1.4 Proces řízení.....	22
3.1.5 Procesní řízení v praxi .....	24
3.2 Systém .....	25
3.3 Organizační systém .....	26
3.3.1 Podnik jako organizační systém .....	26
3.3.2 Subsystémy 1. řádu (druhá rozlišovací úroveň).....	28
3.3.3 Subsystémy 1. řádu a fáze procesu řízení .....	29
3.3.4 Oblasti a procesy organizačního systému .....	31
3.4 Charakteristika subsystémů 1. řádu v oblasti organizačně–ekonomické a procesy nepřímého řízení .....	33
3.4.1 Ekologicko-ergonomický subsystém (EES) .....	33
3.4.2 Organizační subsystém (OSS) .....	34
3.4.3 Ekonomicko-informační subsystém (EIS).....	36
3.5 Metody pro posouzení optimální řídicí kapacity řídicích pracovníků .....	37
3.5.1 Graicunasova metoda a definice tzv. rozpětí řízení .....	37
3.5.2 Stanovení optimální řídicí kapacity řídicích pracovníků dle TŘOS.....	38
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>42</b>
4.1 Představení analyzované společnosti .....	42
4.2 Procesy nepřímého řízení ve vybrané společnosti .....	44
4.2.1 Rozbor procesu nepřímého řízení ve vybrané společnosti v organizačním subsystému. ....	44
4.2.1.1. Vytvoření organizačních stupňů a jednotek.....	45
4.2.1.2. Procesy přidělení zdrojů (lidských, finančních a technických). ....	59
4.2.2 Procesy nepřímého řízení ve vybrané společnosti v ekonomicko-informačním subsystému. ....	60
4.2.3 Procesy nepřímého řízení ve vybrané společnosti v ekologicko-ergonomickém subsystému. ....	64
4.2.4 Procesy rozhodování spojené s procesy nepřímého řízení .....	65
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>67</b>
5.1 Organizační subsystém.....	67

5.2	Ekonomicko-informační subsystém.....	68
5.3	Ekologicko-ergonomický subsystém .....	69
5.4	Souhrn doporučení na základě zjištěných výsledků: .....	70
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>71</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>73</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Ovládání (informační působení) .....	20
Obrázek 2: Řízení (informační působení).....	20
Obrázek 3: Regulace (řídící systém, regulátor, řízený systém) .....	21
Obrázek 4: Fáze řídicího procesu podle času .....	23
Obrázek 5: Schéma cyklu řízení .....	23
Obrázek 6: Fáze a cyklus řízení .....	24
Obrázek 7: Organizační systém a subsystémy dle rozlišovacích úrovní .....	27
Obrázek 8: Prvky a vazby subsystémů 1. řádu .....	28
Obrázek 9: Vztah fází procesu řízení a subsystémů 1. řádu .....	29
Obrázek 10: Oblasti a procesy organizačního systému .....	32
Obrázek 11: Rozpětí řízení .....	38
Obrázek 12: Bodové hodnocení obtížnosti postavení řídicích pracovníků pro určení „ $t_q$ “ .....	39
Obrázek 13: hodnotící tabulka pro řídicí kapacitu $t_q$ .....	40
Obrázek 14: Organizační struktura společnosti (podle podnikových funkcí, 3-stupňová)..	46
Obrázek 15: Řídící struktura společnosti .....	46
Obrázek 16: Řídící struktura oddělení Operations .....	48
Obrázek 17: Tabulka vztahů na pracovišti pro pozici „warehouse leader“ (vedoucí skladu) .....	49
Obrázek 18: Tabulka vztahů na pracovišti pro pozici „vedoucí směny“ .....	50
Obrázek 19: Organizační struktura společnosti (návrh) .....	51
Obrázek 20: Bodové hodnocení obtížnosti postavení řídicího pracovníka (vedoucí skladu) pro určení teoretické řídicí kapacity .....	53
Obrázek 21: Hodnotící tabulka pro teoretickou řídicí kapacitu ( $t_q$ ).....	54
Obrázek 22: Bodové hodnocení obtížnosti postavení řídicích pracovníků (vedoucích směn) pro určení teoretické řídicí kapacity .....	56
Obrázek 23: Hodnotící tabulka pro teoretickou řídicí kapacitu ( $t_q$ ).....	57
Obrázek 24: Proces rozhodování ve společnosti .....	65

# 1 Úvod

Už od dob, kdy se lidé začali spojovat do pospolitých skupin, počínaje kmeny, vznikla potřeba organizovat a řídit tato společenství, a to jak ve věcech civilních, tak ve věcech militaristických. Obvykle si tyto skupiny vystačily s jedním vůdcem, kmenovým náčelníkem, případně vůdcem orientovaným na záležitosti civilní a vůdcem zaměřeným na militaristický ráz.

Jak postupem času lidská společenství nabírala na velikosti, jednotlivé kmeny se spojovaly do větších celků, natalita narůstala nad mortalitou, vyvstala potřeba důmyslnějšího systému organizace a kontroly. Velký celek nemůže být efektivně řízen jen jednou osobou, a tak byl rozdělen na několik menších. Tyto nově vzniklé skupiny byly pak vedeny svými vlastními vedoucími, obvykle zvolenými vůdcem celé skupiny.

Vznikaly království, říše a republiky a čím větší byly, tím byl zapotřebí sofistikovanější způsob vládnutí a udržení kontroly. Vyvstaly otázky: „Jak zorganizovat větší celek do menších částí, které budou schopny samostatně fungovat, rozvíjet se a přispívat k většímu bohatství celku ke kterému patří?“ a „Jak je následně řídit?“ Tyto otázky naráží na samé jádro řízení a jsou předmětem studia řízení organizačních systémů. Týkají se jak organizace a řízení státu, armády, tak i náboženských organizací, či v dnešní době obchodních společností, které mohou překračovat i hranice státu svého původu a stávat se nadnárodními.

V současnosti se o teorie řízení organizačních systémů opírají mnohé výrobní a obchodní společnosti a přechází z tzv. „funkcionálního přístupu k řízení“ na „procesní organizace a způsoby řízení“. Důvodem jsou jejich nesporné přínosy. Prvním důležitým argumentem pro zavádění procesního řízení je možnost standardizace procesů. To znamená, že určitý úkon proběhne vždy stejně. S tím je spojena i potřeba nastavení kompetencí jednotlivým zaměstnancům u procesů, které zahrnují více lidí. Standardizace procesů přináší pak výhodu v podobě zastupitelnosti zaměstnanců. To je umožněno skrze IT nástroje, jako je např. podnikový informační systém. Určitý zaměstnanec pak může být zastoupen jiným zaměstnancem na základě vyhledání potřebných informací v informačním systému a následným dokončením procesu ve stejné kvalitě, a to v případě procesu zahrnujícího kontakt se zákazníkem, dodavatelem či mezi interními zaměstnanci. Standardizace procesů tak přispívá ke zvýšení kvality služeb a u výrobních podniků také kvality výroby. Umožňuje zajistit, aby všichni zaměstnanci procesy prováděli identicky, ale také se mohli zabývat tím, jak procesy optimalizovat a zlepšit. Další výhodou procesního řízení je i možnost automatizace procesů, které jsou monotónní a zdlouhavé, což přináší značné časové úspory. Procesy mohou zahrnovat

též kontrolu od další osoby a chránit je tak před chybami. Procesní řízení v neposlední řadě umožňuje též zamezení chtěným chybám, podvodům. Je-li procesní řízení dobře nastaveno, chrání společnost a jejich majitele před podobnými problémy. K hlavním přednostem procesního řízení patří větší zákaznická orientace, jednodušší vnitřní koordinace činností, nižší počet řídicích stupňů i nižší náklady firmy (Jan Urban, 2017).

## 2 Cíl práce

Bakalářská práce pod názvem „Procesy nepřímého řízení organizačního systému“ se zaměřuje na teorii obecného modelu řízení organizačních systémů podle prof. Ing. Jana Hrona, DrSc., dr.h.c. a Ing. Arnošta Traxlera, CSs. a praktické využití procesů nepřímého řízení ve vybrané společnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení procesů nepřímého řízení ve vybrané společnosti a provedení návrhů na jejich zlepšení. Jádrem práce je analýza organizačního uspořádání zkoumané firmy z hlediska nepřímého řízení s využitím Graicunasovy teorie a jeho definice tzv. „rozpětí řízení“ a s využitím postupu uvedeného v Teorii řízení organizačních systémů, kterým přes porovnání skutečné řídicí kapacity a teoretické řídicí kapacity řídicích pracovníků lze dospět k optimalizaci v řídicí struktuře, na jejímž základě lze pak provést vhodné nastavení struktury organizační. Zjištěné výsledky jsou porovnány, vyhodnoceny a pro případné nedostatky v organizační struktuře jsou navržena nápravná opatření.

Pro splnění cílů bakalářské práce byly využity následující postupy:

a) Prostudování odborné literatury.

Stěžejní publikací pro zpracování teoretické části byla Teorie řízení organizačních systémů od autorů J. Hrona a A. Traxlera (dále jen „TŘOS“). Ze zde uvedených postupů a definic se vycházelo v praktické části. Pro objasnění základních pojmů teorie řízení byly použity i další teoretické zdroje uvedené v seznamu použité literatury, ale jen v omezené míře a pouze pro srovnání, neboť stěžejní teorie zavádí vlastní pojmosloví, definice a strukturovaný pohled na problematiku a jejich kombinováním by práce ztratila na přehlednosti.

Teoretická část bakalářské práce se tak zabývá základními pojmy TŘOS, jako je např. řízení. Následuje problematika zabývající se řízením jako informačním působením a charakteristika pojmů jako je ovládání, řízení a regulace. Dále následuje popis řízení jako činnosti, samotného procesu řízení a fází řídicího procesu jako je plánování, organizování a operativní řízení. Druhou část teoretické části tvoří problematika organizačního systému a popis jednotlivých subsystémů, oblastí a procesů organizačního systému. Uvedeny jsou zde též metody, se kterými bude pracováno části praktické.

b) Praktická komunikace s kompetentními osobami vybrané společnosti, které si nepřejí být v bakalářské práci jmenovány, a studium jimi poskytnutých materiálů.

Praktická část bakalářské práce se pak na základě takto získaných informací zabývá aplikací uvedené teorie ve vybrané společnosti, která se věnuje internetovému obchodováním tzn. „e-commerce“ a nabízí převážně domácí spotřebiče, elektroniku, počítačovou techniku, mobilní telefony, sportovní potřeby, hračky a další sortiment. Po krátkém představení vybrané společnosti jsou uvedena opatření, která vybraná společnost realizuje v subsystému ekologicko-ergonomickém a ekonomicko-informačním a je provedena analýza části organizačního uspořádání vybrané společnosti z hlediska nepřímého řízení, jak je uvedeno výše. Součástí praktické části je také problematika procesů rozhodování spojených s procesy nepřímého řízení.

- c) Porovnání zjištěných skutečností s teoretickými východisky, vyhodnocení zjištěných výsledků a provedení návrhu možných optimalizačních opatření, které by do budoucna mohla být pro vybranou společnost z hlediska nepřímých procesů řízení přínosem.



## 3 Teoretická východiska

Teoretická část bakalářské práce si klade za cíl seznámení se s hlavními pojmy TŘOS, jako jsou pojmy „řízení“, „systém“, „organizační systém“, „subsystémy organizačního systému“, „oblasti a procesy organizačních systémů“, „procesy nepřímého řízení organizačních systémů“ a některé další. Důvodem je potřeba teoretického základu pro zkoumání procesů řízení v konkrétní obchodní společnosti, který chápe „podnik jako organizační systém“, kde „subjektem řízení je řídicí subsystém organizačního systému a objektem řízení jsou jednotlivé subsystémy organizačního systému a organizační systém jako celek“ (podle Hrona a Traxlera (2017)).

### 3.1 Řízení

#### 3.1.1 Úvod

Samotná „teorie řízení“ se definuje jako nauka „o řízení a popisu systémů“ (podle Hrona a Traxlera (2017)). V českém jazyce se setkáváme s klasickým výrazem řízení, který je dnes často nahrazován výrazem „management“. Management (anglicky to manage – řídit, původem z francouzského ménagement, které má zase svůj kořen v latinském slovu manus – ruka, a jeho prazákladem bylo ruční ovládání koní) je umění řízení (například řízení podniku), působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládání její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků (Wikipedie, heslo: management).

Pro srovnání lze uvést: „Ke každému jazyku, nebo alespoň rodině jazyků je vázán specifický způsob uvažování, a tak ne každé slovo lze adekvátně přeložit do jazyků jiných. Různé literární prvky přisuzují slovu management různé významy. Může jím být označována schopnost vedení lidí, funkce řídicích pracovníků, vědní obor, účel a používané nástroje“ (Synek, 2006).

Podle Synka (2006) je skupina vykonavatelů managementu nazývaná jako management v profesi využívají znalostního zázemí managementu jako je know-how, zkušenosti, metody, postupy aj. za účelem splnění cílů. Alternativně jsou také nazýváni jako: vedoucí pracovníci, manažeři, lídři (leaders), vedoucí, vůdci, ředitelé a další.

Nástroje managementu jsou „Soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.“ (Veber a kol., 2004, s. 18)

Přední světoví teoretici definovali management např. takto: Podle Henriho Fayola znamená "to manage" neboli "řídít" předpovídat a plánovat, organizovat, nařizovat, koordinovat a kontrolovat. Fredmund Malik definuje management jako "přeměnu zdrojů na užitek". Peter Drucker viděl jako základní úkol managementu „marketing a inovaci“.

Zakladatelem vědeckého managementu byl Frederik Winslow Taylor. Jednou z jeho myšlenek bylo např. stanovení jednoho denního úkolu, jehož splnění bylo motivováno odměnou či penálem za jeho splnění či nesplnění. Výběr pracovníků na pracovní pozici probíhal dle jednoduchého profilu kandidáta a nebyl již náhodný.

Evropský směr se spíše zaměřoval na řídicí pracovníky a vymezení náplně jejich práce. Přední teoretik Henri Fayol specifikoval „šest činností podniku“ (technické, obchodní, finanční, účetní...), zavedl „14 principů managementu“ (dělbba práce, pravomoc, odpovědnost, disciplína, jednota příkazování, jednotné řízení, podřízenost individuálních zájmů zájmům celku, odměňování, seberealizace, hierarchie, pořádek, spravedlnost, stabilita personálů, iniciativa, sounáležitost) a „pět složek managementu“ (plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola). Zabýval se též organizační strukturou.

V našem prostředí proslul svým organizačním talentem Tomáš Baťa, který např. rozložil pololetní plány do týdenních plánů. Zakládal hospodářská střediska a prováděl v nich týdenní zúčtování. Uplatňoval mnoho způsobů motivace zaměstnanců: založil firemní spoření pro zaměstnance, poskytoval jim i ubytování a účast na zisku společnosti.

V období mezi koncem 2. světové války a 80. lety dvacátého století vznikly nové teorie. Např. „teorie procesního přístupu“, jejímž představitelem je Luther Gulick. Zabývala se tím, jak zvládnout procesy řízení a jak vymezit a určit přesně funkce vedoucích pracovníků. „Teorie systémového přístupu“, kterou proslul americký manažer Chester Barnard, vycházela z přesvědčení, že celek je lepší než součet jeho částí. Za hlavní považovala motivaci lidí materiálními pobídkami, či zlepšení podmínek při práci nebo také pomocí duševních podnětů.

V následujícím období se začala prosazovat snaha o motivaci zaměstnanců skrze jejich spoluúčast na řízení firmy. Vznikla koncepce „dokonalého podniku“, založená na zkušenostech úspěšných manažerů a jejich zevšeobecnění. Zaměstnanci kromě podílu na řízení získali prostřednictvím zaměstnaneckých akcií i část majetku podniku a podíleli se tak zároveň i na jeho zisku. Osobnostmi této etapy jsou například Bill Gates či William Hewlett.

Běžnou se začala stávat „demokracie na pracovišti“ (někdy označovaná jako "self-management pracovníků"), jejímž důsledkem bylo rozdělování všech řídicích funkcí mezi pracovníky, z nichž každý přebíral část práce.

V současnosti se např. prosazuje tzv. management 21. století, který dbá na prohloubení spolupráce mezi společnostmi a zaměstnanci. (zdroj historického exkurzu: Wikipedie dle KALNICKÝ, 2012).

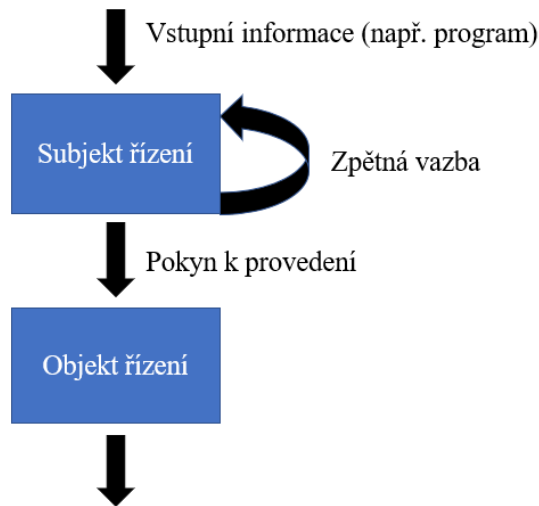
V teoretické rovině se v současnosti řízení organizačních systémů věnuje učební text „Teorie řízení organizačních systémů“ autorů prof. Ing. Jana Hrona, DrSc., dr.h.c. a Ing. Arnošta Traxlera, CSc. Řízení je zde chápáno jako **informační působení** (subjekt řízení přijímá, zpracovává a předává informace objektu řízení, který se podle svých možností a těchto informací chová) a též jako **činnost řídicích pracovníků**, která realizuje **řídící proces**, který následně charakterizují jeho fáze jako **fáze procesu řízení** a **cyklus procesu řízení**.

### 3.1.2 Řízení jako informační působení

TŘSO dle složitosti rozlišuje 3 stupně řízení jako informačního působení: **ovládání, řízení a regulaci**. Jsou to tři způsoby, kterými lze vést a korigovat organizační systém. „V každém z nich je možné se setkat s objektem řízení, tedy řízeným systémem a se subjektem řízení, tedy se systémem, který objekt řízení řídí. Při řízení organizačních systémů pro nás bude subjekt řízení představovat řídicí subsystém a objektem řízení budou ostatní jednotlivé subsystémy organizačního systému i organizační systém jako celek.“ (Hron a Traxler, 2017).

- a) **Ovládání** (nejjednodušší) – je typické pro jednoduché systémy s předvídatelným chováním, kde není potřeba časté zpětné vazby (občasná kontrola změny podmínek). Jde např. o nastavení určitého parametru chodu stroje nebo v případě lidského prvku o příkaz, o němž není čas diskutovat (v mimořádné situaci). Proces ovládání zobrazuje obrázek č. 1 níže (Hron a Traxler, 2017).

**Obrázek 1: Ovládání (informační působení)**

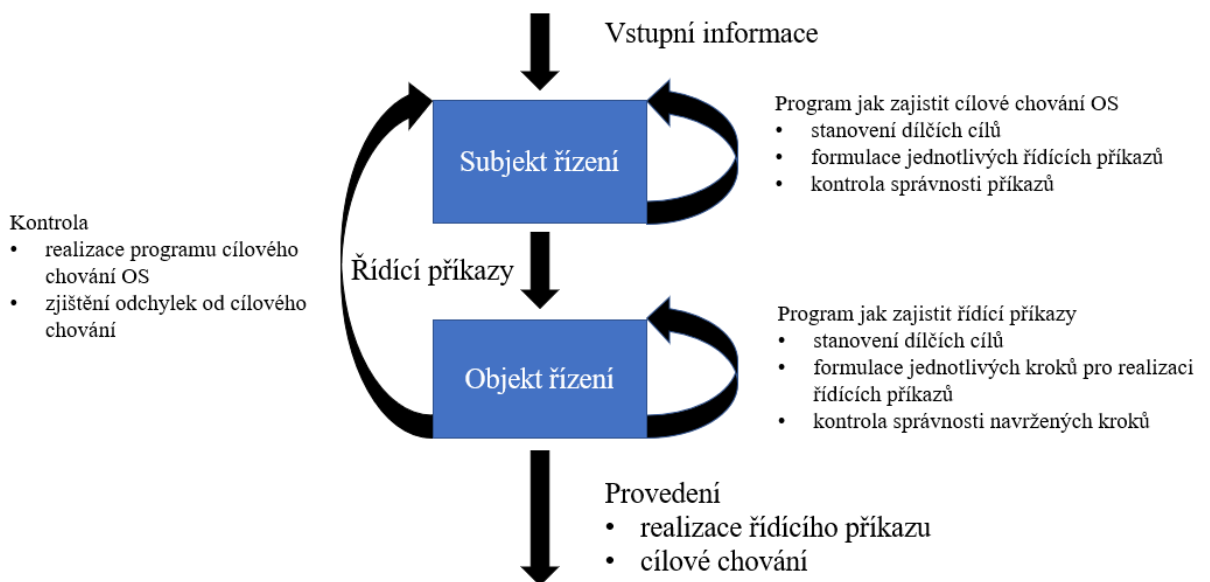


Zdroj: Vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 9)

b) **Řízení** (složitější)

Řízení do jisté míry funguje jako ovládání. Navíc se ale vyznačuje pravidelnou zpětnou vazbou, která představuje tvorbu programu, nebo kontrolu. V případě řízení dochází ke sledování subjektu a objektu a jejich vzájemných vztazích. Řízení zobrazuje obrázek č. 2 níže podle Hrona a Traxlera (2017).

**Obrázek 2: Řízení (informační působení)**



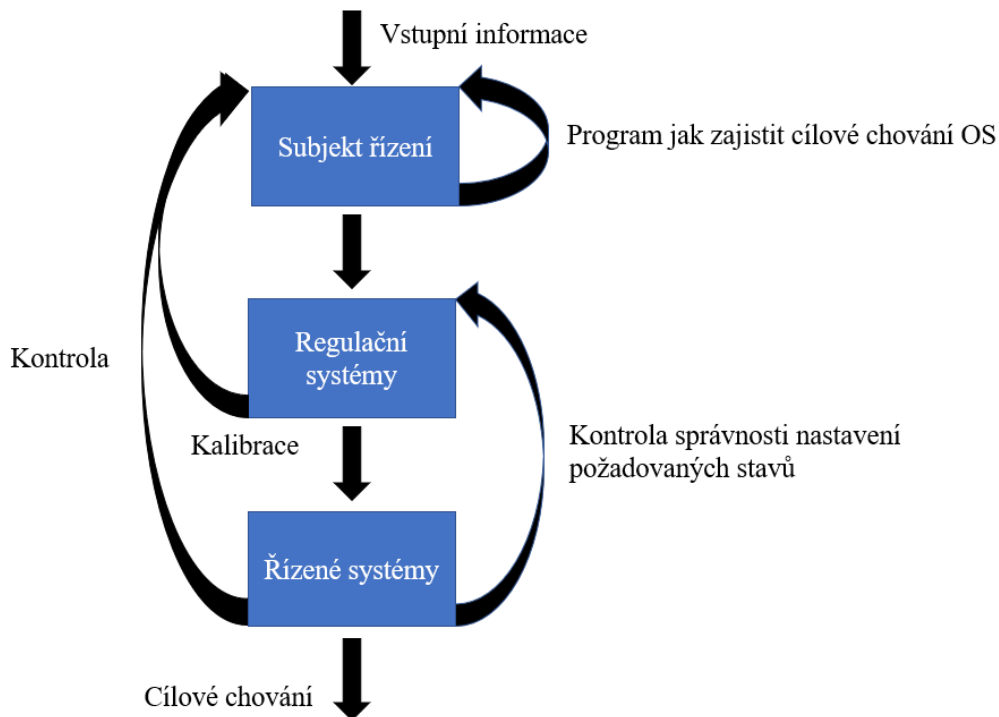
Zdroj: Vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 10)

c) **Regulace** (nejsložitější)

O regulaci je možné hovořit, jestliže je mezi subjektem a objektem řízení vložený regulační systém tzn. regulátor, jehož cílem je udržování v požadovaném rozpětí podmínky, za kterých může systém plnit činnosti, které mu jsou ukládány řídicím systémem. Při jeho ovládání

se vylučuje zpětná vazba, tzn. kontrolní činnost. Při řízení je naopak zpětná vazba požadována. Regulátor umožňuje minimalizovat množství a četnosti zpětných vazeb řídicího systému a tak se stává celý proces plynulejší, rychlejší a jistější (Hron a Traxler, 2017). Regulaci zobrazuje obrázek č. 3 níže podle Hrona a Traxlera (2017).

**Obrázek 3: Regulace (řídící systém, regulátor, řízený systém)**



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 11)

Regulace se využívá především pro řízení technologických linek a spojování složitých řídicích regulačních a řízených systémů.

### 3.1.3 Řízení jako činnost

Dle TŘOS je možné na podnik nahlížet jako na organizační systém, jehož nejpodstatnějšími prvky jsou lidé. Lidé tvoří sociální a řídicí subsystém organizačního systému a zároveň vystupují v pozicích subjektů řízení. Podnik je řízený lidmi, kteří využívají informační systémy pro svoji činnost. Organizační systém se bez dostatečných informací nedá plně řídit. Hlavním cílem podniku je transformace vstupů na výstupy (produkty), jenž budou zhodnoceny na trhu. Aby se tyto produkty na trhu zhodnotily, musí odpovídat požadavkům daného trhu. Jedná se zejména o to, že produkty musí splňovat očekávání zákazníků, cena musí odpovídat kvalitě produktu a užitné hodnotě, produkty musí být snadno dostupné a nabízené vhodným způsobem. A musí být také zajištěna následná péče o produkty a zákazníky formou servisu produktů či školení konečných uživatelů (Hron a Traxler, 2018).

Subjekty organizačního systému tedy zajišťují činnosti jako je stanovení cíle a strategie firmy, zvolení produktů, které bude společnost vyrábět a prodávat, zabezpečení vlastní výroby produktů z hlediska množství a kvality, prodej a servis produktů včetně stanovení obchodní strategie z hlediska ceny produktu, formy prodeje atd. a získávání schopných pracovníků do podniku (řídící pracovníky, obchodníky, specialisty a kvalitní výkonné pracovníky (Hron a Traxler, 2018).

### **3.1.4 Proces řízení**

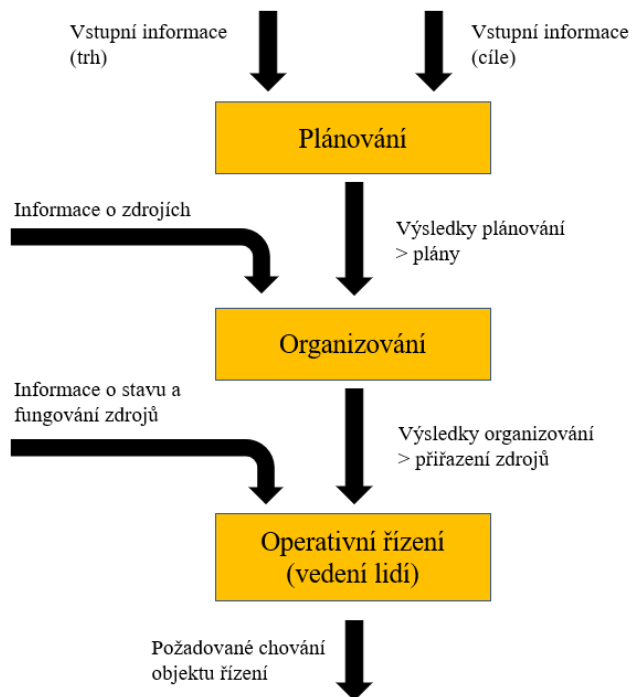
Proces řízení je dle TŘOS možné definovat jako cílově usměřovanou činnost. Okolí organizačních systémů je často proměnlivé, na základě toho se musí změnit i organizační systém podniku. Jedná se tedy o stále se opakující proces, který si klade za cíl zajišťovat dynamické rovnováhy organizačního systému. Proces řízení končí společně s organizačním systémem. Pro řídicí proces je typická věcná a časová stránka.

Časová stránka rozděluje řídicí proces podle Hrona a Traxlera (2017) na **fáze řídicího procesu**:

- a) Plánování (PL), které stanovuje cíle.
- b) Organizování (ORG) přiřazuje zdroje.
- c) Operativní řízení (OŘ) realizuje průběh.

Fáze řídicího procesu zobrazuje obrázek č.4 níže podle Hrona a Traxlera (2017).

**Obrázek 4: Fáze řídicího procesu podle času**



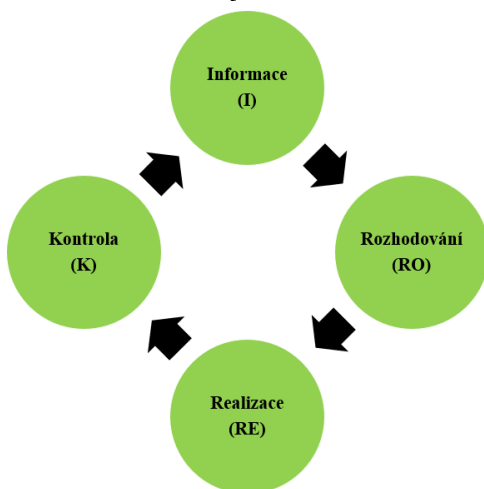
Zdroj: Vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 14)

Věcnou stránku procesu řízení tvoří **cyklus řízení**, složený z:

- a) Informace (I)
- b) Rozhodování (RO)
- c) Realizace (RE)
- d) Kontrola (K)

Průběh cyklu řízení zobrazuje obr. č.5 níže podle Hrona a Traxlera (2017).

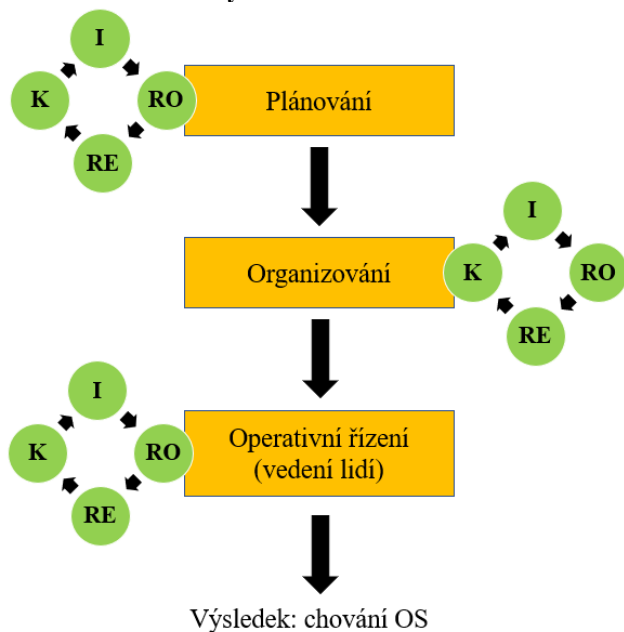
**Obrázek 5: Schéma cyklu řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 14)

Vztah fází a cyklu řízení je možné zobrazit tak, jak je uvedeno na obrázku č. 6 podle Hrona a Traxlera (2017). Z uvedených schémat je jasné, že v každé fázi je důležité provést určité rozhodnutí. A aby bylo rozhodnutí provedeno správně, je podstatné získání určitých informací. Každá z uvedených fází vyžaduje jiné informace, neboť se nachází v jiné fázi rozhodování. Aby mělo rozhodnutí význam, musí na něj následně navazovat realizace, kdy je výsledek rozhodnutí změněn na skutečnost prostřednictvím objektu řízení. Kontrola představuje závěrečnou činnost řízení a poskytuje subjektům řízení informace o výsledném chování objektu řízení (Hron a Traxler, 2017).

**Obrázek 6: Fáze a cyklus řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 15)

### 3.1.5 Procesní řízení v praxi

Procesní řízení organizací (zkratka BPM, tj. Business Process Management) se dnes široce uplatňuje v souvislosti s vysokou orientací firem na zákazníka a díky neustálému tlaku na zvyšování efektivity jejich fungování, jejichž základními ukazateli jsou náklady, čas, kvalita a poskytovaný servis.

Dříve široce uplatňovaná „funkcionální orientace“ organizace znamenala, že jednotlivé organizační jednotky prováděly odborně specializované činnosti a byly vzájemně koordinovány z vyšší řídicí úrovně. Jednotlivé funkce organizace byly slabě propojené, což bránilo silné orientaci na společné cíle. Organizační rozhraní mezi jednotkami způsobovalo „roztržení



procesů“, což procesy negativně časově ovlivňovalo, a nemohla být jasně stanovena odpovědnost za stanovené výsledky.

Organizace „procesně orientované“ jsou členěny a řízeny jinak. Jejich organizační jednotky zabezpečují jasně vymezené procesy a jejich vedoucí jsou odpovědni za dosažení jejich výkonových cílů. Mohou zahrnovat i funkčně vymezené jednotky (marketing, prodej, apod.), ale přitom zabezpečují a odpovídají za celý proces. Vnitřní struktura takových organizací bývá založena na „multifunkčních týmech“ s vymezenými procesními cíli.

Procesní řízení znamená, že činnosti, které jsou součástí určitého procesu, jsou řízeny z jednoho místa. Procesně uspořádaná organizace nahlíží na vymezené činnosti a pracovní pozice při jejich začleňování do organizačních jednotek z hlediska jejich příslušnosti k určitému procesu. Řízení organizačních jednotek v ní probíhá na základě výkonových ukazatelů procesů, nikoliv funkcí.

Procesně orientovaná organizace má definované podnikové procesy, a to vymezením jejich zákazníků a jejich potřeb, potřebných vstupů (informace, zdroje, ...), očekávaných výstupů (služby, produkty, ...), činností, pracovních míst a výkonových ukazatelů.

Procesy mohou být paralelně probíhající či navazující, hlavní, vedlejší či podpůrné, klíčové nebo např. dílčí.

Hlavní procesy organizace vychází ze strategie organizace, která určuje produkty či služby, které organizace chce poskytovat, kdo jsou její zákazníci, jaké má konkurenční výhody a podobně.

Pro jednotlivé procesy jsou stanoveny výkonnostní ukazatele a odpovědnost za jejich dosažení. Na základě průběhu procesů se vytváří organizační jednotky a stanovují se její činnosti. Následně se v nich vymezují pracovní místa s odpovídajícími pracovními náplněmi a odpovědnostmi. (Jan Urban, 2017)

## 3.2 Systém

Dříve než se další kapitola bude zabývat organizačním systémem, je vhodné zmínit pojem **systém**, který „je určitou abstrakcí reálného objektu, kterou je možné definovat při respektování vytčeného cíle určitými prvky (vlastnostmi) a vazbami mezi nimi“ (Hron, J. 2014). Z této definice tedy plyne, že pokud je možné u zkoumaného objektu definovat jeho množinu prvků (A) a množinu vazeb (R), je tím možné i definovat systém (S) zavedený u daného objektu. Každý systém se nachází v nějakém prostředí, tzn. okolí, které působí formou podnětů

na vstupech, na něž systém reaguje určitým chováním, které působí zpětně na okolí systému. (Hron a Traxler (2017).

Na základě definice množin prvků, vazeb, repertoárů a vstupů a výstupů je možné rozeznávat typy systémů, jak podle vztahu k objektům, podle vztahu k prostředí, podle podrobnosti zkoumání, podle faktoru času, podle složitosti, podle typu chování atd.

Systémy se vyznačují **strukturou systému**. „Struktura systému je definována prvky, z nichž se daný systém skládá a vazbami mezi nimi“. (Hron, J., Macák, T., 2015).

Pro srovnání lze uvést definici z jiného zdroje: „Komponent „struktura“ je vyjádřením manažerského přístupu k účelnému a účinnému zajištění výhod společenské dělby práce a kooperace v určité oblasti činnosti organizace. Posláním organizačních struktur je vytvořit účelné a účinné uspořádání dílčích organizačních částí v celek, jejich vzájemné integrační vztahy a stanovit funkční náplně činností.“ (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 200).

Dle TŘOS je třeba si při zkoumání systémů uvědomit existenci **rozlišovacích úrovní**, které „představují úrovně podrobnosti zobrazení systému“. Strukturu systému tvoří množství prvků (subsystémů) hierarchicky uspořádaných s různou úrovní podrobnosti zkoumaných prvků. Agregací prvků na nižších rozlišovacích úrovních vznikají prvky na vyšších rozlišovacích úrovních.

Při zkoumání systémů sledujeme též **chování systémů**, které je dle TŘOS „reakcí na podněty z okolí systému. Chování systému určují podněty z okolí a struktura systému. Chování systému lze definovat jako transformaci podnětů do chování (reakcí) systému.“

### 3.3 Organizační systém

#### 3.3.1 Podnik jako organizační systém

Podle Hrona a Traxlera (2017, s. 29): „Organizační systém (OS) představuje systémové pojetí podniku (organizace). Organizační systém můžeme charakterizovat jako definovanou množinu hmotných prvků a lidí (prvky organizačního systému) propojených hmotně energetickými, informačními a smíšenými vazbami za účelem zkoumání výsledného chování.“ Aby bylo možné správně pochopit strukturu organizačního systému a jeho chování, je podstatné definovat organizační systém v rozměrech představujících prvky organizačního systému, vazby mezi prvky a stupeň rozlišovací úrovně.

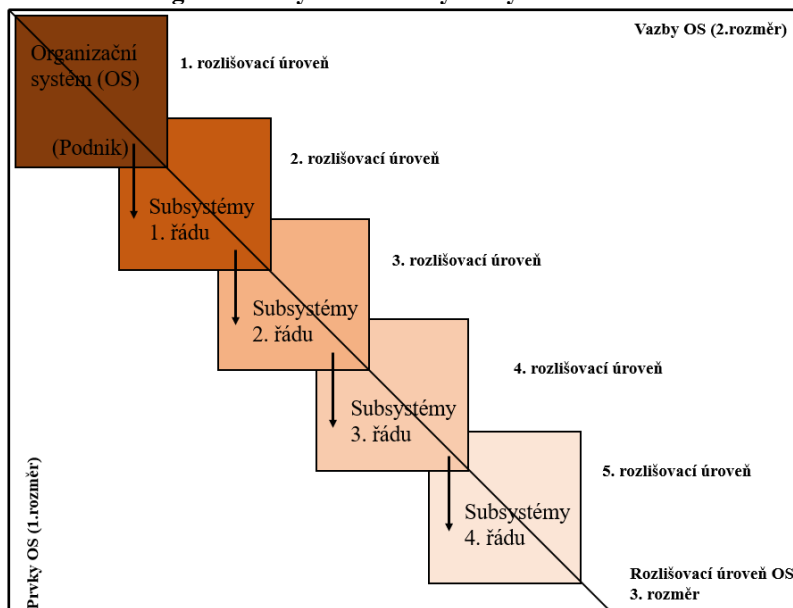
Pro srovnání lze uvést, jak na definici organizačního systému (zde organizace) nahlíží jiný autor: „Organizování představuje cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace. Organizaci je možné definovat jako vnitřní formalizovaný, zpravidla hierarchicky uspořádaný celek, který stanovuje trvalejší vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vymezuje působnost, pravomoc a odpovědnost“. (Veber a kol., 2004).

Již výše uvedenou **rozlišovací úroveň** rozumíme dle TŘOS: „míru podrobnosti, kterou nahlížíme na organizační systém“. Tuto míru podrobnosti určujeme ve stupních rozlišovací úrovně, podle kterých definujeme subsystémy 1. – 4. řádu (Hron a Traxler, 2017):

1. Rozlišovací úroveň → organizační systém
2. Rozlišovací úroveň → subsystémy 1. řádu
3. Rozlišovací úroveň → subsystémy 2. řádu
4. Rozlišovací úroveň → subsystémy 3. řádu
5. Rozlišovací úroveň → subsystémy 4. řádu

První rozlišovací úrovní tedy nahlížíme na organizační systém jako takový. Druhou rozlišovací úrovní už nahlížíme na subsystémy prvního řádu, třetí rozlišovací úrovní na subsystémy druhého řádu atd. Vztah organizačního systému a jeho subsystémů zobrazuje obr. č. 7. podle Hrona a Traxlera (2017).

**Obrázek 7: Organizační systém a subsystémy dle rozlišovacích úrovní**



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 29)

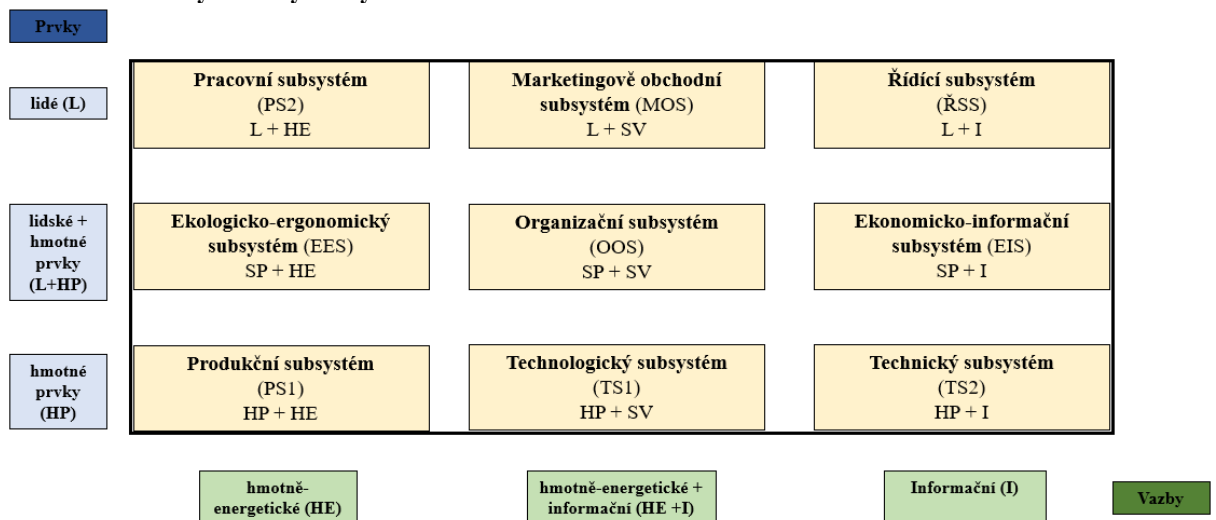
### 3.3.2 Subsystémy 1. řádu (druhá rozlišovací úroveň)

Subsystémy na první a druhé rozlišovací úrovni je možné definovat pomocí: (Hron a Traxler, 2017):

- Cílového stavu**, jenž je vymezený ve fázi plánování a je realizován ve fázi organizování a operativního řízení. Také je základem pro posouzení, zda je chování organizačního systému a jeho subsystémů cílové chování.
- Základních prvků**, které tvoří lidé (L) jako rozhodující činitel, hmotné prvky (HP), které představují technické prostředky např. budovy a stroje a smíšené prvky (SP).
- Základních vazeb mezi jednotlivými prvky**, jež jsou hmotné energetické (HE) např. materiál pro výrobu, Informační (I), jenž jsou nutné pro fungování a řízení systému a smíšené vazby (SV).

Takto definované subsystémy lze zobrazit obrázkem č. 8 podle Hrona a Traxlera (2017).

**Obrázek 8: Prvky a vazby subsystémů 1. řádu**



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 30)

#### Legenda prvků a vazeb:

L ... lidské prvky

SP (L+HP) ... smíšené prvky

HP ... hmotně provozní prvky

HE ... hmotně energetické vazby

SV (HE+I) ... smíšené vazby

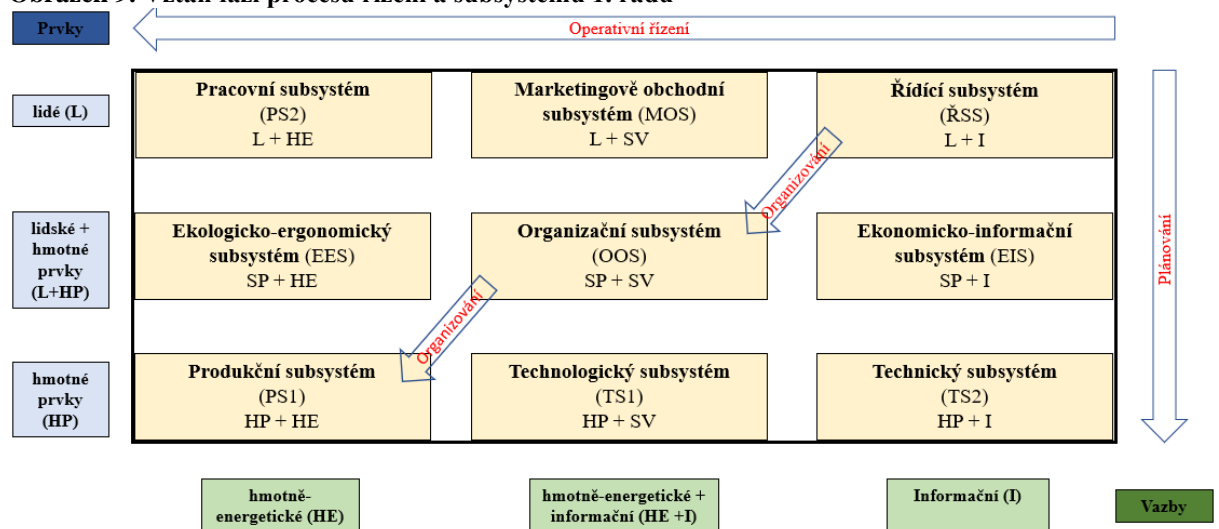
I ... Informační vazby

Organizační systém (na 2. rozlišovací úrovni) je tvořen definovanou množinou subsystémů a vazeb mezi nimi, prostřednictvím kterých je realizován organizační systém výsledného chování (transformace vstupů na výstupy).

### 3.3.3 Subsystémy 1. řádu a fáze procesu řízení

Subsystémy 1. řádu se podílejí i na realizaci jednotlivých fázích procesu řízení, respektive se uskutečňují v nich. Vztah fází procesu řízení a subsystémů 1. řádu znázorňuje obrázek č. 9 podle Hrona a Traxlera (2017).

Obrázek 9: Vztah fází procesu řízení a subsystémů 1. řádu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 31)

Na obrázku jsou šipkami znázorněny fáze procesu řízení již dříve uvedené: fáze plánování, organizování a operativního řízení.

**Dle TŘOS první fázi procesu řízení je plánování.** Podílí se na něm 3 subsystémy:

- Řídicí** jako subjekt řízení, respektive plánování, stanovením cílového chování (cílů organizačního systému).
- Ekonomicko-organizační**, jako zdroj potřebných informací netechnického charakteru. Ekonomické informace zahrnují výše nákladů, tržeb, návratnosti investic a cash flow. Tržní informace se zabývají konkurencí, substitucí, spoluprací či vývojem ekonomiky. Organizační informace zahrnují o potřebě zdrojů, jako jsou lidé, finance, technologie, prostor atd.

- c) **Technický**, jako zdroj potřebných technologických informací pro výběr technologií a realizaci produkce.

**Druhou fází procesu řízení je organizování**, které si klade za úkol vytvoření faktických podmínek pro splnění cílů, jako je srovnání plánovaných požadavků se skutečnými možnostmi a přiřazením požadovaných zdrojů podle možností. Přiřazením zdrojů vzniknou organizační jednotky (OJ), v nichž proběhne realizace produkce. Na organizování se podílí následující subsystemy:

- a) **Řídicí**, jako koordinátor organizačního procesu, schvaluje a ustanovuje výsledek celého organizačního procesu, tzn., ustanovuje nové organizační jednotky, jmenuje vedoucí organizačních jednotek, schvaluje přiřazení zdrojů a termíny plnění cílů i použité technologie.
- b) **Organizační** připravuje a navrhuje přidělení zdrojů podle požadavků plánů a skutečných možností podniku. Dále navrhuje ustanovení nových organizačních jednotek a jejich působení v čase a prostoru, což znamená umístění organizačních jednotek, úpravu pracovní doby či zvýšení počtu směn.
- c) **Produkční** realizuje produkce organizačního systému na základě plánu v ustanovených organizačních jednotkách prostřednictvím zvolené technologie.

**Třetí fází procesu řízení je operativní řízení**, které je neustálým prováděním porovnávání průběhu skutečnosti s požadovaným výsledkem. Když je odchylka požadovaného stavu objevena dříve, je snadnější odchylku odstranit. Na třetí fází se podílí subsystemy, kde jsou hlavními prvky lidé, je tedy možné ji chápat jako vedení lidí. Jedná se o subsystemy:

- a) **Řídicí**, jehož tvoří řídicí pracovníci a vztahy mezi nimi. Jedná se o přímé řízení, tzn. řídicí hierarchie se vztahy nadřízenosti a podřízenosti a z nich vyplývající pravomoci a odpovědnost řídicích pracovníků.
- b) **Marketingově-obchodní**, který představuje lidi v řídicích i neřídicích funkcích organizačních jednotek obchodu, marketingu, servisu a služeb, jejich každodenní operativní činnost v uvedených oblastech, jejímž výsledkem je přibližování chování organizačních systémů k chování cílovému, tzn. každodennímu odstraňování odchylek od plánovaných cílů.
- c) **Pracovní**, v nichž jsou sledováni lidé z hlediska fyzické práce, která se týká zejména hmotné výroby, a jejich vzájemné spolupráci. Zde se jedná o každodenní přizpůsobování se nově vzniklých podmínkám a odstraňování odchylek.

Subsystemy 1. řádu jsou nezaměnitelné, nezastupitelné a každý plný určitou funkci v rámci organizačního systému, neboť jsou ve vzájemném vztahu, kdy chování jednoho subsystému ovlivňují ostatní subsystémy. Vztahy subsystémů jsou následující:

- a) **Přímý:** hlavní diagonála, sousedící subsystémy.
- b) **Nepřímý:** subsystémy, které spolu přímo nesousedí.

Z hlediska řízení organizačního systému mají podstatný vliv hlavní subsystémy 1. řádu, což jsou systémy produkční PS1, organizační OSS a řídicí ŘSS, které leží na hlavní diagonále, jak je vidět na obrázku č. 9. Vztah subsystémů na hlavní diagonále je přímý, jelikož se vzájemně ovlivňují. PS1 určuje OSS, OSS určuje ŘSS a ŘSS určuje PS1. V rámci řídicího subsystému je rozhodnuto o produkční struktuře. Produkce požaduje určitou organizaci, v jejíž důsledku vznikají organizační jednotky, jež jsou řízeny vedoucími osobami, kteří jsou zase součástí řídicí struktura. Organizační subsystém do jisté míry určuje řídicí subsystém.

Nad hlavní diagonálou se nachází podpůrné subsystémy 1. řádu s dominantním vlivem lidského prvku, jenž ovlivňuje efektivnost subsystémů na hlavní diagonále a částečně také efektivnost subsystémů pod hlavní diagonálou. Na hlavní diagonálu působí subsystémy ergonomicko-ekologické (ESS) a marketingově-obchodní (MOS). Nepřímo zde působí subsystém pracovní (PS2).

Pod hlavní diagonálou se nachází podpůrné subsystémy 1. řádu s dominantním vlivem hmotných prvků, jenž působí na fungování subsystémů na hlavní diagonále, a i subsystémů nad hlavní diagonálou. Na hlavní diagonále působí subsystémy technologický (TS1), ekonomicko-informační (EIS). Nepřímo zde působí subsystém technický (TS2). Platí, že nejsilnější ovlivňují jednotlivé subsystémy OS subsystémy hlavní diagonály a přímo sousedící subsystémy.

### 3.3.4 Oblasti a procesy organizačního systému

Dle TŘSO subsystémy se stejnými prvky tvoří **oblasti organizačního systému**. Jedná se o:

- a) Hmotné prvky jsou společné pro subsystémy PS1, TS1, TS2 a tvoří **produkčně-technickou oblast**.
- b) Smíšené prvky jsou společné pro subsystémy ESS, OSS, EIS a tvoří **organizačně-informační oblast**.

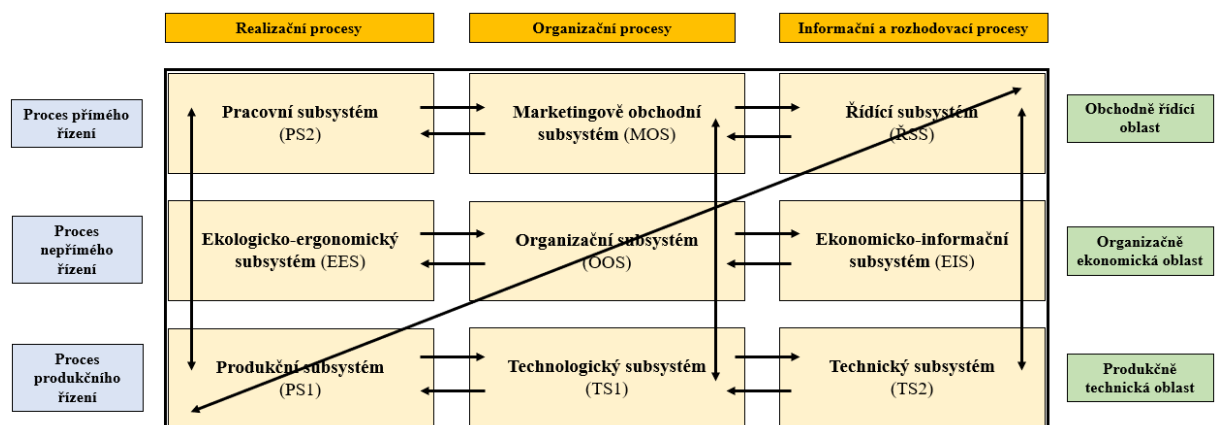
- c) Lidské prvky jsou společné pro subsystemy PS2, MOS, ŘSS a tvoří **obchodně-řídicí oblast**.

V organizačním systému se v jeho jednotlivých oblastech realizují tyto procesy:

- a) **Procesy produkčního řízení** se realizují v produkčně technické oblasti. Dochází zde k realizaci produkce organizačního systému, řízení produkce hmotné a nehmotné prostřednictvím technologických procesů za využití technického vybavení vybraného na základě požadavků technologií.
- b) **Procesy nepřímého řízení** se realizují v organizačně-ekonomické oblasti. Ve fázi plánování a organizování se zde vytvářejí organizační jednotky a jejich uspořádání do organizačních stupňů, přiřazování zdrojů, vytváření řídicích systémů, aktivní ekonomický systém, samofinancování, řízení oběžných prostředků, řízení cash flow, motivační systém, systém komunikace.
- c) **Procesy přímého řízení** se realizují v obchodně-řídicí oblasti. Zde dochází k operativnímu řízení a s tím spojenému vedení lidí. Zde probíhá úkolování a kontrola přímých podřízených a delegování úkolů.

Tyto procesy se následně prolínají s procesem realizačním, organizačním a informačně-rozhodovacím, což zobrazuje obr. č. 10 níže (Hron a Traxler, 2017).

**Obrázek 10: Oblasti a procesy organizačního systému**



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 35)



### **3.4 Charakteristika subsystémů 1. řádu v oblasti organizačně-ekonomické a procesy nepřímého řízení**

V této kapitole je potřebné v souladu s TŘSO blíže charakterizovat jednotlivé subsystémy 1. řádu v organizačně-ekonomické oblasti, kde probíhají procesy nepřímého řízení organizačního systému. Tyto subsystémy jsou na sobě závislé, fungování jednoho podmiňuje chování druhého.

Dle TŘOS uplatnění procesů nepřímého řízení znamená vytvoření řídicích systémů, jejichž činnost následně usnadňuje průběžné řízení organizačního systému a umožňuje řídit i vzdálené pracovníky. Procesy nepřímého řízení zahrnují vytvoření organizačních jednotek, jejich uspořádání do organizačních stupňů a přiřazování zdrojů mezi ně, využití aktivního ekonomického systému pro řízení oběžných prostředků, řízení peněžních toků, uplatnění principu samofinancování a vytvoření motivačního systému a správné nastavení systému komunikace, který usnadní průběh řídicích procesů.

V procesech nepřímého řízení dochází k:

- a) Výběru a zpracování informací pro rozhodování řídicího subsystému, tj. vytváření řídicích systémů (ekonomický, motivační, systém formální komunikace), návrhy nových programů a plánování.
- b) Vytváření organizačních jednotek, přidělení zdrojů (lidských, finančních, technických), a stanovení ekonomického statusu organizačních jednotek.
- c) Stanovení úkolů a norem s ohledem na namáhavost práce a pracovní prostředí.

Procesy nepřímého řízení probíhají v následujících subsystémech: ekologicko-ergonomickém, organizačním a ekonomicko-informačním.

#### **3.4.1 Ekologicko-ergonomický subsystém (EES)**

Dle TŘSO „patří ekologicko-ergonomický subsystém mezi podpůrné subsystémy s dominantním vlivem lidského prvku a vyjadřuje s jakou námahou a v jakém prostředí se dosahuje cílového stavu“. Ergonomická složka tohoto subsystému se zabývá namáhavostí a uspořádáním fyzické práce a složka ekologická vlivem výroby na životní prostředí vnější (okolí organizačního systému) a vnitřní (pracovní podmínky pro výkon práce). Subsystém ekologicko-ergonomický se tak na 3. rozlišovací úrovni dělí na subsystém ekologický a ergonomický. Na 4. rozlišovací úrovni se pak nachází soubory ekologických opatření

na pracovištích, ekologických opatření pro životní prostředí a ergonomických opatření na pracovištích. Na 5. rozlišovací úrovni jsou pak jednotlivá opatření.

### **3.4.2 Organizační subsystém (OSS)**

Organizační subsystém se nachází na hlavní diagonále organizačního systému a je tedy jeden z hlavních subsystémů 1. řádu. Dle TRSO „představuje přidělení zdrojů produkci a následné vytvoření organizačních stupňů a organizačních jednotek“. Představuje tedy „kde“ a „kdy“ se realizuje produkce a spojuje dohromady ostatní subsystémy druhé rozlišovací úrovně. V organizačním subsystému jsou jak smíšené prvky, tak smíšené vazby v podobě zdrojů přiřazovaných produkci. Třetí rozlišovací úroveň zobrazuje organizační stupně podniku (subsystémy druhého řádu). Čtvrtá rozlišovací úroveň je tvořena konkrétními organizačními jednotkami, tedy divizemi, závody a provozy (subsystémy třetího řádu). Pátou rozlišovací úroveň tvoří jednotky organizace práce.

Množství organizačních stupňů potřebných pro adekvátní organizaci podniku závisí na jeho velikosti. Čím větší podnik je, tím více organizačních stupňů bude jeho popis vyžadovat. Naopak malé podniky nemusí vyžadovat složitý systém organizace. Proto složky třetí a čtvrté rozlišovací úrovně mohou mít značně variabilní charakter. Každému organizačnímu stupni odpovídá vlastní úroveň řízení. V rámci tohoto subsystému působí vedení podniku, ředitelé závodů, vedoucí provozů, vedoucí organizačních stupňů.

V organizačním subsystému se definuje organizační struktura obsahující smíšené prvky a smíšené vazby. Jejím úkolem je přiřazení zdrojů tak, aby systém v daných podmínkách optimálně fungoval. Optimální organizační struktura, která je správným počtem prvků, správně definovanými vazbami mezi nimi a správném prostorovém a časovém umístění zajišťuje v daných podmínkách optimální produkci. (Hron a Traxler, 2017).

Pro srovnání lze uvést definici jiného autora: „Organizační struktura ovlivňuje chování organizace, ale i chování jejích členů, tvorbu a používání komunikačních kanálů, charakter kultury a prostředí. Je možné říci, že organizační struktura představuje jeden ze základních nástrojů řízení znalostí, jelikož přímo ovlivňuje možnost práce se znalostmi, použití a účinnost jednotlivých nástrojů řízení znalostí. V praxi je možné se setkat s celou řadou organizačních struktur a každá z nich je jedinečná. Organizační struktury mohou být zdola nahoru, shora dolů anebo kombinované ze středu nahoru a pak dolů“. (Mládková, 2005).

Autoři Donelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 257) nahlízejí na organizační strukturu následovně: „Organizační struktura, která je do značné míry analogií kostry živého organismu, dává lidem v organizaci možnost, aby organizovaně vykonávali své práce. Organizační struktura umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a postupy a delegovat pravomoci. V tomto smyslu organizační struktura umožňuje redukovat neurčitost chování jednotlivých zaměstnanců“.

Organizační strukturu lze také definovat jako hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost. Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí, a proto se bez organizační struktury neobejde žádná organizace, protože nastavuje komunikační pravidla a tím sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace. V praxi bývá organizační struktura zachycena (oficiálně kodifikována) ve směrnících a pracovních náplních, ze kterých plynou vazby nadřízenosti, podřízenosti, pravomoc a odpovědnosti jednotlivých lidí nebo pracovních pozic, na kterých lidé pracují. To je důležité pro řízení lidí, rozhodování a schvalování. Schvalovací workflow musí vyplývat z pravomocí, a tedy i z organizační struktury. Stejně tak z ní vyplývá i oprávnění jednotlivých lidí v konkrétních procesech. Kromě těchto oficiálních vazeb existují přirozeně v každé organizaci také neformální vazby a vliv jednotlivých lidí, který jde nad rámec té formální organizační struktury. Čím více jsou organizace orientovány autokraticky, tím je více rozhodující ta formální organizační struktura, a naopak ve více demokratických a pružných firmách převládá neformální vliv. I u nich musí být ale jasně nastavené organizační principy, protože z nich plynou právní či finanční odpovědnosti, a to se pouze neformálně řešit nedá. (volně dle Managementmania.com).

Dle TRSO můžeme rozlišovat různé typy organizačních struktur, a to podle různých hledisek:

- a) Podle počtu organizačních stupňů (1.stupeň: podnik, 2.stupeň: závod, 3. stupeň: provoz, 4.stupeň: jednotka organizace práce),
- b) Podle podnikových funkcí (podnik řídí několik funkčně vymezených jednotek: např. výroba, prodej, služby),
- c) Podle produktů (podnik řídí několik jednotek vymezených dle jednotlivých produktů),
- d) Podle území (podnik řídí několik jednotek, které jsou teritoriálně vymezené),
- e) Podle pružné organizační struktury (maticová a procesní organizační struktura),

a další...

Procesní organizační struktura vychází z podnikových procesů, jak bylo popsáno v podkapitole 3.1.5 Procesní řízení v praxi.

Kromě organizační struktury je pro organizační systémy typická **řídící struktura** (struktura řídicího subsystému, který patří do oblasti obchodně-řídicí). Dle TRSO „je tvořena lidmi propojenými informačními vazbami, kteří řídí a usměrňují chování všech subsystémů podniku i podniku jako celku“. „Řídící struktura je tedy uspořádání řídicích pracovníků, definování jejich vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení pravomocí a odpovědnosti a určení kompetencí řídicích pracovníků v souladu s organizační strukturou.“ Řídící struktury lze znázornit blokovým schématem zahrnujícím jednotlivé řídicí stupně. Typickou řídicí strukturou je řídicí struktura akciové společnosti (valná hromada, představenstvo, dozorčí rada, předseda představenstva, generální ředitel, ...).

### 3.4.3 Ekonomicko-informační subsystém (EIS)

Dle TRSO „patří EIS mezi podpůrné subsystémy s dominantním vlivem technických a ekonomických parametrů hmotných prvků. Vazby mají informační charakter. EIS zároveň zpracovává informace z okolí organizačního systému. EIS vyjadřuje, v jakých ekonomických a informačních podmínkách a s jakými ekonomickými výsledky dosahuje organizační systém svého cílového chování“.

Ekonomicko-informační subsystém na 2. rozlišovací úrovni se člení na 3. rozlišovací úrovni na subsystémy: informační, ekonomický a finanční. Na 4. rozlišovací úrovni se pak nacházejí skupiny řídicích informací, ekonomických informací a finančních informací, na 5. rozlišovací úrovni jednotlivé řídicí, ekonomické a finanční informace a nástroje.

Informační subsystém slouží především pro poskytování informací řídicímu subsystému, po jejichž zpracování dochází k rozhodnutí. Jeho nástrojem může být databáze informací (MIS = manažersko-informační systém) a dále systém komunikace a porad.

Ekonomický subsystém obsahuje ekonomické informace a nástroje, které RSS využívá pro rozhodování. V oblasti optimalizace objemu oběžných prostředků sem patří např. peníze na účtech a stavy zásob zboží. Patří sem také využití ekonomiky jako **motivačního nástroje**, kdy se podle dosažených výsledků stanovují pravidla pro rozvoj a odměňování.

Motivace představuje vnitřní pohnutky člověka. Využití motivace je při řízení systému, ve kterém se vyskytují lidské prvky velice důležité, jestliže chce společnost dosahovat cílového

stavu. Při motivování je třeba vycházet z předpokladu, že každá úroveň členění v podniku by měla být motivovaná jinými záměry. Například majetkový subsystém řídicího subsystému organizačního systému by měl být motivovaný k rozvíjení podniku samotného a jeho uplatnění na trhu. Ne pouze vidinou zisku. Výkonní pracovníci by měli kromě mzdy být motivováni i hrdostí za odvedenou práci a aktivním podílením na rozvoji podniku (Urban, 2017).

Finanční subsystém dle TRSO „sduzuje finanční informace a nástroje, které řídicí subsystém využívá pro rozhodování“. Na základě informací rozhoduje o využití finančních zdrojů, jak vlastních, které jsou výsledkem činnosti organizačního systému, tak cizích (leasing, úvěry, závazky). Využívanými nástroji v rámci finančního subsystému jsou bankovní a leasingové služby či finanční modely.

## **3.5 Metody pro posouzení optimální řídicí kapacity řídicích pracovníků**

### **3.5.1 Graicunasova metoda a definice tzv. rozpětí řízení**

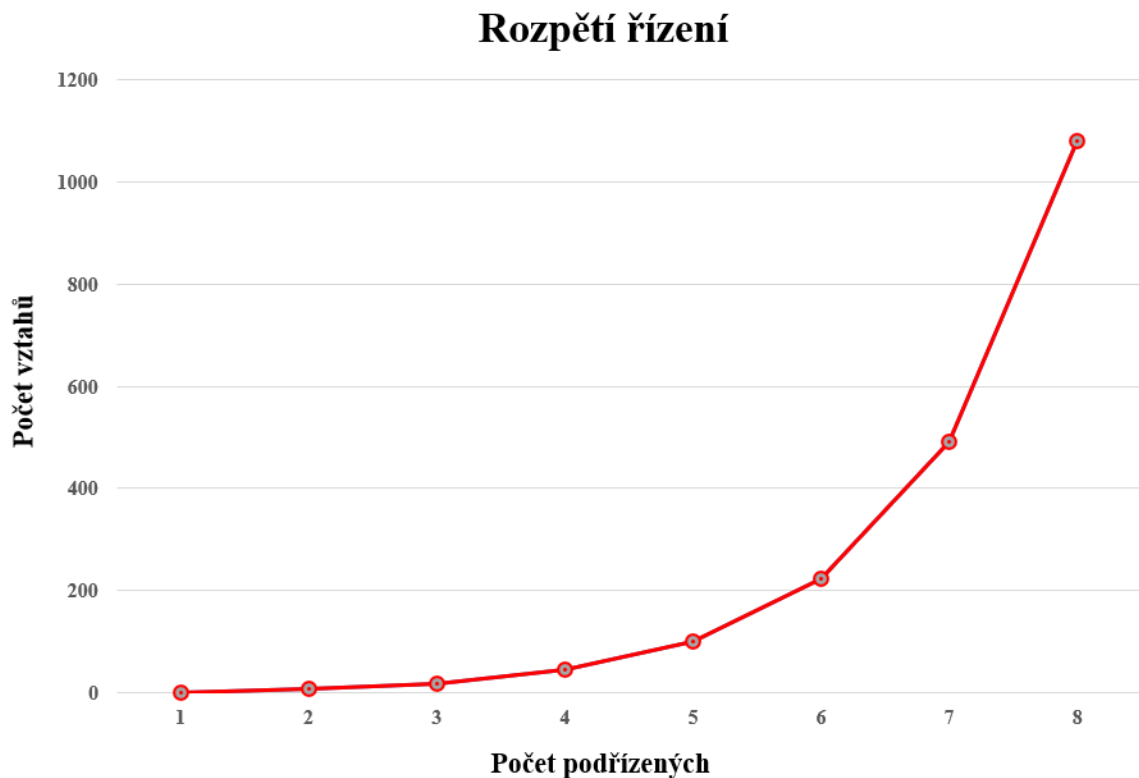
Američan Vytautas Andrius Graicunas, specialista na poradenství v oblasti managementu od 30. let minulého století, se zabýval vztahy na pracovišti a jejich vlivem na řízení podniku. Na jeho práci pak v 60. letech navázal Luther Gulick a Lyndall F. Urwick. Graicunas definoval tři typy vztahů, které na pracovišti vznikají. Jsou to přímé vztahy (tj. vztahy mezi vedoucím a jednotlivými podřízenými; má-li manažer  $n$  přímých podřízených, pak je počet jeho přímých vztahů  $a = n$ ), nepřímé vztahy (tj. vztahy vytvářené mezi podřízenými navzájem; počet těchto vztahů je dán číslem  $b = n \times (n - 1)$ ) a skupinové vztahy (tj. vztahy mezi jednotlivými podřízenými v neformálních skupinách, které na pracovišti vznikají; teoretický maximální počet skupinových vztahů mezi podřízenými  $c$  je tedy roven číslu  $n \times (2n/2 - 1)$ ).

Celkový počet vztahů na pracovišti, o kterých by měl být manažer informován, je potom dán výrazem  $a + b + c$  neboli  $n \times (2n/2 + n - 1)$ , což vyjadřuje, že nadřízený by měl mít přehled o svých vlastních vztazích ke svým podřízeným (a), o vztazích mezi podřízenými navzájem (b) a o skupinových vztazích panujících mezi podřízenými (c). Graicunas proto definuje tzv. rozpětí řízení (angl. Span of control), což je vlastně označení pro doporučený počet přímých podřízených pracovníků jednomu nadřízenému.

Výpočtem dle uvedeného vzorce pro 1 až „x“ přímých podřízených získáme graf závislosti počtu celkových vztahů řídicího pracovníka na počtu jeho přímých podřízených.

Na Graicunase navazovali Gulick s Urwickem, kteří formulovali hypotézu, že optimální rozpětí řízení je 5 až 6. Tedy 5-6 přímých podřízených na jednoho řídicího pracovníka, kdy se řídicí pracovník dostává do situace, kdy musí sledovat 100 respektive 222 vztahů mezi podřízenými. Při vyšším počtu přímých podřízených počet těchto vztahů prudce roste – viz. obrázek č.11.

**Obrázek 11: Rozpětí řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování podle F. Nickols (2003)

### 3.5.2 Stanovení optimální řídicí kapacity řídicích pracovníků dle TŘOS

Řídicí kapacita je důležitým parametrem řídicí struktury. Vyjadřuje počet podřízených, které řídicí pracovník řídí přímo. Schéma organizační struktury konkrétní společnosti určuje **skutečnou řídicí kapacitu (sq)**, tedy skutečný počet podřízených pracovníků, které řídicí pracovník řídí. Pro posouzení optimálního nastavení organizační struktury lze použít stanovení **teoretické řídicí kapacity (tq)**, která vyjadřuje počet podřízených pracovníků, které může řídicí pracovník efektivně uřídit. Na rozdíl od výše uvedené metody, kde je optimální „rozpětí řízení“ v podstatě konstantní, výpočet teoretické řídicí kapacity dle tohoto postupu a „**metody bodového hodnocení obtížnosti postavení řídicích pracovníků pro určení tq**“ bere v úvahu mnoho faktorů, které teoretickou řídicí kapacitu ovlivňují, jako jsou:

- prostorové rozmístění podřízených pracovníků,
- úroveň procesu delegování
- osobní vlastnosti, schopnosti a dovednosti jak vedoucího, tak i podřízených
- charakter práce vedoucích i podřízených (složitost, náročnost, podobnost, ...)
- motivační mechanismus (vyšší motivovaností pracovníků se zvyšuje řídicí kapacita)
- charakter organizační jednotky (výrobní, technologická, informační, obchodní, servisní, ...)
- využívání organizační jednotky
- úroveň organizačních norem (existuje optimální míra, viz míra organizovanosti)
- styl řídicí práce vedoucího pracovníka (q se zvyšuje od autokratického stylu k týmovému stylu řízení) (Hron, J. a kol., 2015)

Teoretickou řídicí kapacitu ( $tq$ ) zjistíme pomocí metody „**bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků a určení normy řídicí kapacity**“ v tabulce dle obrázku č. 12.

**Obrázek 12: Bodové hodnocení obtížnosti postavení řídicích pracovníků pro určení „ $tq$ “**

kritérium	stupeň obtížnosti	váha	hodnocení
1. Podobnost funkcí (činnosti) podřízených jednotek	a) Shodné	1	
	b) Velmi podobné	2	
	c) Podobné	3	
	d) Obsahově odlišné	4	
	e) Zásadně odlišné	5	
2. Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ	1	
	b) Stejná OJ, územně soustředěná	2	
	c) Různé OJ, územně soustředěné	3	
	d) Různé OJ, územně oddělené	4	
	e) Různé OJ, velké územní rozptýlení	5	
3. Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné	2	
	b) Rutinní	4	
	c) Složitě vyrovnané	6	
	d) Složitě, rozdílné	8	
	e) Velmi složitě, rozdílné	10	
4. plánování	a) Minimální rozsah a složitost	2	
	b) Omezený rozsah a složitost	4	
	c) Střední rozsah a složitost	6	
	d) Náročné	8	
	e) Velmi náročné	10	
5. organizování	a) Minimální počet vazeb	2	
	b) Jednoduché vazby	4	
	c) Střední rozsah a složitost vazeb	6	
	d) Složitě a opakované vazby	8	
	e) Složitě a neopakovatelné vazby	10	
6. vedení	a) Minimální dohled	2	
	b) Omezený dohled	4	
	c) Periodický dohled	6	
	d) Častý dohled	8	
	e) Stálý dohled	10	
7. Kompetence/motivace podřízených	a) Převyšující kompetence/initiativa	2	
	b) Odpovídající kompetence/initiativa	4	
	c) Převyšující kompetence/pasivita	6	
	d) Odpovídající kompetence/pasivita	8	
	e) Neodpovídající kompetence/pasivita	10	

Zdroj: vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 145)

Celkový počet bodů ve sloupci hodnocení výše uvedené tabulky se použije pro stanovení teoretické řídicí kapacity „ $tq$ “ dle hodnotící tabulky pro řídicí kapacitu  $tq$  dle obrázku č. 12.

Obrázek 13: hodnotící tabulka pro řídicí kapacitu  $tq$

Celkový počet bodů obtížnosti	Řídicí kapacita vedoucích pracovníků		
	Vyšší a střední stupeň řízení	$\rho$	Nižší stupeň řízení
55 - 60	3	2	6
49 - 54	4	2	8
43 - 48	5	2	10
37 - 42	6	2	12
31 - 36	7	2	14
25 - 30	8	2	16
19 - 24	9	2	18
12 - 18	10	2	20

Zdroj: vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 146)

kde  $\rho$  = koeficient rozšířené řídicí kapacity na nejnižším stupni řízení.

Optimální stav znamená, že  $sq = tq$ . V situaci kdy  $sq > tq$ , je řídicích pracovníků pro efektivní řízení nedostatek. V opačném případě jich je nadbytek.

Na vyšším a středním stupni řízení, kdy řídicí pracovníci přímo řídí další řídicí pracovníky se pro výpočet **průměrné skutečné řídicí kapacity** použije vzorec:

$$\bar{sq}_y = (sq_{y1} + sq_{y2} + sq_{y3} + \dots + sq_{yn}) / n,$$

kde  $sq_{y1}, sq_{y2}, sq_{y3}, \dots, sq_{yn}$  jsou skutečné řídicí kapacity jednotlivých řídicích pracovníků na konkrétním středním nebo vyšším stupni řízení, tedy skutečný počet přímých podřízených pracovníků, které řídí,  $n$  je počet řídicích pracovníků na tomto konkrétním stupni řízení a  $y$  je stupeň řízení.

a pro výpočet **teoretické řídicí kapacity** vzorec:

$$\bar{tq}_y = (tq_{y1} + tq_{y2} + tq_{y3} + \dots + tq_{yn}) / n,$$

kde  $tq_{y1}, tq_{y2}, tq_{y3}, \dots, tq_{yn}$  jsou teoretické řídicí kapacity jednotlivých řídicích pracovníků na konkrétním středním nebo vyšším stupni řízení, tedy teoretický (optimální) počet přímých



podřízených pracovníků, které řídí, **n** je počet řídicích pracovníků na tomto konkrétním stupni řízení a **y** je stupeň řízení.

Na nejnižším řídicím stupni, kdy řídicí pracovníci přímo řídí výkonné pracovníky, kteří již nemají žádnou rozhodovací pravomoc, se pro výpočet **průměrné skutečné řídicí kapacity** nejnižšího stupně řízení  $\bar{a}_x$  použije vzorec:

$$\bar{a}_x = a_0/n,$$

kde **x** je řídicí stupeň na kterém řídicí pracovník působí, **a<sub>0</sub>** je počet výkonných pracovníků bez rozhodovací pravomoci, **n** je počet řídicích pracovníků na nejnižším řídicím stupni a **x** je nejnižší stupeň řízení,

a pro výpočet teoretické řídicí kapacity vzorec:

$$\bar{t}_x = \rho * (t_{x1} + t_{x2} + t_{x3} + \dots + t_{xn})/n$$

kde **t<sub>x1</sub>**, **t<sub>x2</sub>**, **t<sub>x3</sub>**, ... **t<sub>xn</sub>** představují teoretickou řídicí kapacitu jednotlivých řídicích pracovníků na nejnižším stupni řízení.

## 4 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce je rozdělena do několika částí. Na počátku dojde k představení analyzované společnosti. Následně bude proveden rozbor procesu nepřímého řízení v této společnosti v organizačním subsystému, týkající se vhodnosti nastavení části organizační struktury společnosti, což je hlavním předmětem bakalářské práce. Na základě informací poskytnutých kompetentními osobami z této společnosti budou v další části bakalářské práce uvedena opatření, která vybraná společnost realizuje v subsystému ekologicko-ergonomickém a ekonomicko-informačním. Závěrem bude na základě zjištěných skutečností a výsledků provedeného rozboru uvedeno několik návrhů pro procesy nepřímého řízení v této společnosti, které by jí mohly být do budoucna přínosem.

### 4.1 Představení analyzované společnosti

Vybraná společnost se zabývá internetovým obchodováním neboli „e-commerce“ od roku 2000. Mezi prodávaný sortiment patří domácí spotřebiče, elektronika, počítače, mobilní telefony, sportovní potřeby, hračky a další. Ročně realizuje obrat až 9,5 mld. Kč, zaměstnává více než 700 zaměstnanců a nabízí zhruba 500 tis. produktů. Ze svého skladu vyexpeduje za rok přes 8 milionů kusů zboží pro své zákazníky.

Společnost je součástí nadnárodní skupiny.

Dlouhodobým záměrem společnosti je klást důraz na maximální zákaznickou spokojenost a inovace. Společnost se může pyšnit rozšiřováním poskytovaných služeb v podobě partnerského prodeje a affiliate programu, tedy systému vydávání vlastního zboží přes partnerské prodejny, prodeje partnerského zboží přes vlastní prodejny a oceňování partnerské propagace, prodloužením zákonné 14 ti denní lhůty na vrácení zboží až na 60 dnů, benefit systémem a věrnostním systémem pro své zákazníky, inovacemi v logistických procesech a dalšími. Společnost, která je předmětem rozboru v této bakalářské práci, si zde nepřeje být jmenována. V následujícím textu bakalářské práce je uváděna jako „vybraná společnost“.

Vybraná společnost je akciovou společností a její majetkový subsystém tvoří akcionáři. Valná hromada rozhoduje o společnosti na nejvyšší úrovni. Zároveň volí představenstvo a dozorčí radu. Představenstvo valnou hromadu ve společnosti reprezentuje, formuluje dlouhodobou strategii společnosti a jmenuje řídicí pracovníky vrcholového vedení společnosti a koná za ní

rozhodnutí mezi valnými hromadami. Dozorčí rada kontroluje naplňování vize, strategie a dlouhodobých cílů vytyčených valnou hromadou. Představenstvo i dozorčí rada se zodpovídají valné hromadě. Členové představenstva, dozorčí rady i účastníci valných hromad tvoří subsystém řídicích orgánů (SŘO).

Jak již bylo řečeno, představenstvo vybírá členy vrcholového vedení firmy. Vedení rozhoduje o způsobech, kterými jsou dosahovány dlouhodobé cíle a naplňována strategie společnosti. Také vybírá řídicí pracovníky pro nižší úroveň řízení a společně s nimi tvoří subsystém přímého řízení (SPŘ).

V obecném modelu „řídicí struktury“ akciových společností by vedení podniku a řídicí pracovníci jednotlivých oddělení byly rozdílné osoby. Ve vybrané společnosti je však vedení tvořeno právě nejvyššími řídicími pracovníky z každého z těchto čtyř oddělení, kterými jsou:

a) Finance and governance

Oddělení „Finance and governance“ je zodpovědné za reporting vůči akcionářům a finanční řízení skupiny, které zahrnuje řízení peněžních prostředků, zásob, závazků a pohledávek a účetní sledování majetku firmy.

b) Operations

Oddělení „Operations“ zajišťuje logistické procesy ve firmě, pohyb a dodávání zboží, rozvoj logistické infrastruktury a služby spojené s doručováním zboží zákazníkovi a následnou zákaznickou podporou v podobě klientského centra.

c) Research and Development

Oddělení „Research and Development“ má na starosti vyvíjení hlavních podnikových procesů, především produktu pro zdokonalení prodeje.

d) Sales

Oddělení „Sales“ zodpovídá za obchodní procesy ve vztahu k odběratelům i dodavatelům. Zodpovídá tedy výběr druhů zboží, se kterým firma obchoduje, jeho nákup, propagaci a prodej.

Společnost má vlastní logistické centrum o rozloze přes 50 000 m<sup>2</sup>. Podle aktuálních informací společnost zřídila 20 „výdejen s kompletním servisem“ (výdejna zboží, reklamace, vrácení

zboží). Zboží se dále vydává v tisících externích výdejních po celé republice. K nepřetržitému výdeji zboží slouží i stovka výdejních boxů.

## **4.2 Procesy nepřímého řízení ve vybrané společnosti**

Jak již bylo v teoretické části práce uvedeno, probíhají procesy nepřímého řízení v organizačně-ekonomické oblasti organizačního systému. Tím je zde vybraná společnost. Organizačně-ekonomická oblast obsahuje 3 subsystémy: ekonomicko-informační subsystém (EIS), organizační subsystém (OOS) a ekologicko-ergonomický subsystém (EES). V těchto subsystémech jsou procesy nepřímého řízení zkoumány.

V kapitole věnované procesům nepřímého řízení ve vybrané společnosti v subsystému organizačním je provedena analýza části organizační struktury zkoumané společnosti a s využitím 2 metod posouzena vhodnost jejího nastavení. Pomocí Graicunasovy teorie a jeho definice tzv. „rozpětí řízení“ a s využitím postupu uvedeného v Teorii řízení organizačních systémů podle Hrona a Traxlera (2017) přes porovnání skutečné řídicí kapacity a teoretické řídicí kapacity řídicích pracovníků lze dospět k optimalizaci v řídicí struktuře, na jejím základě lze pak provést odpovídající nastavení struktury organizační. Zjištěné výsledky z obou metod jsou porovnány, vyhodnoceny a pro případné nedostatky v organizační struktuře jsou navržena nápravná opatření.

V kapitolách věnovaných procesům nepřímého řízení ve vybrané společnosti v subsystémech EIS a EES jsou uvedena opatření (4. rozlišovací úroveň), která jsou společností realizována a byla zpracovateli kompetentními osobami společnosti zpřístupněna, a návrhy na zavedení dalších možných opatření.

V závěrečné kapitole jsou pak popsány procesy rozhodování spojené s nepřímým řízením.

### **4.2.1 Rozbor procesu nepřímého řízení ve vybrané společnosti v organizačním subsystému.**

V této podkapitole bude zejména proveden rozbor procesu nepřímého řízení ve vybrané společnosti v organizačním subsystému s využitím Graicunasovy teorie a jeho definice tzv. „rozpětí řízení“ a s využitím postupu uvedeného v Teorii řízení organizačních systémů. Tímto postupem přes porovnání skutečné řídicí kapacity a teoretické řídicí kapacity řídicích pracovníků lze dospět k optimalizaci v řídicí struktuře, na jejímž základě lze pak provést vhodné nastavení struktury organizační. Zjištěné výsledky dosažené jednotlivými metodami

jsou vyhodnoceny a porovnány a pro případné nedostatky v organizační struktuře jsou navržena nápravná opatření.

Organizační subsystém zahrnuje vytvoření organizačních stupňů a organizačních jednotek a přidělování zdrojů (lidských, finančních a technických).

#### **4.2.1.1. Vytvoření organizačních stupňů a jednotek**

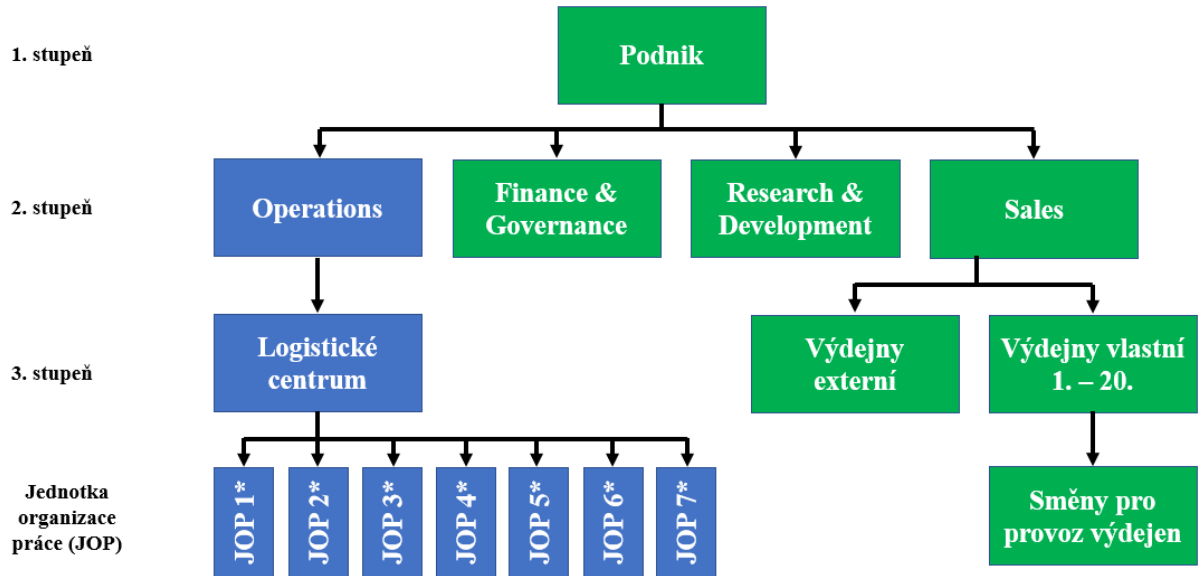
Na prvním organizačním stupni vybrané společnosti se nachází podnik – zde „vybraná společnost“. Z druhého organizačního stupně, který tvoří jednotlivá oddělení, je řízen obchod a marketing (oddělení „Sales“), logistické procesy, zákaznická podpora a reklamace (oddělení „Operations“), probíhá zde finanční řízení firmy (oddělení Finance & Governance), vývoj a zdokonalování hlavních podnikových procesů (Research & Development), které zahrnují inovace produktů, služeb zákazníkům, technologií prodeje a doručování zboží. Tato čtyři oddělení jsou podrobněji popsána v kapitole představující vybranou společnost.

Na třetím organizačním stupni se nachází sklad/logistické centrum a výdejny zboží (výdejna 1. – výdejna 20.).

Oddělení Sales řídí dohromady 20 výdejen v tuzemsku, které slouží jako výdejny zboží a zároveň přijímají reklamace a vrácené zboží. Zákazníky objednané zboží je z logistického centra vyskladňováno a dodáváno do výdejen, výdejních boxů či externích výdejních míst. Zboží objednané v rámci partnerského prodeje je možné si vyzvednout též přímo v partnerských prodejnách.

Proces prodeje začíná internetovým nákupem zboží na webových stránkách společnosti. Poté co je přijata objednávka oddělením „Sales“ je vydán požadavek na vyskladnění do logistického centra. Zboží je vyskladněno a jeho následné doručení je řízeno z oddělení „Operations“. Logistické centrum zajistí doručení zboží na jednu z provozoven, na jedno z partnerských výdejních míst nebo do výdejního boxu. Reklamace mohou být vyřizovány v kterékoliv z výdejen bez ohledu na to, kde bylo zboží vydáno. Organizační struktura vybrané společnosti je zobrazena na obrázku 14.

Obrázek 14: Organizační struktura společnosti (podle podnikových funkcí, 3-stupňová)

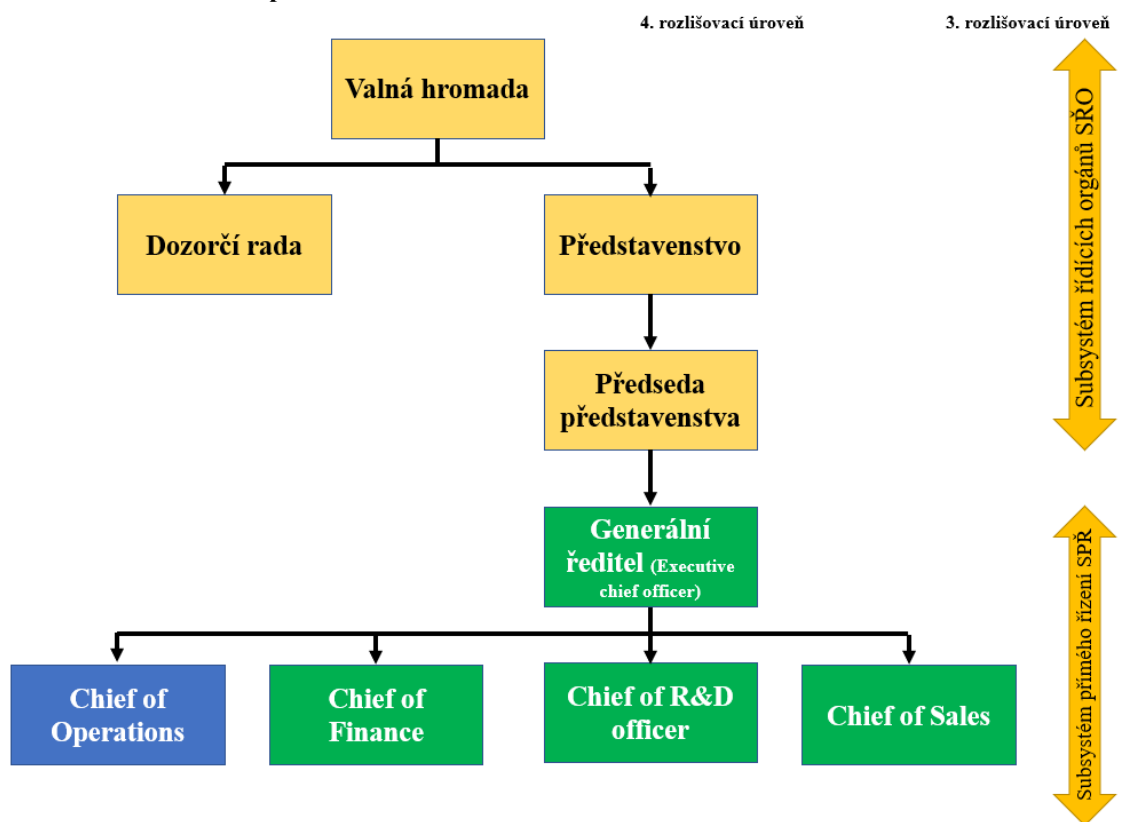


\*JOP – směna pro provoz logistického centra (1. – 7.)

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Organizační struktura společnosti odpovídá řídicí struktura společnosti, která je zobrazena na obrázku č. 15.

Obrázek 15: Řídicí struktura společnosti



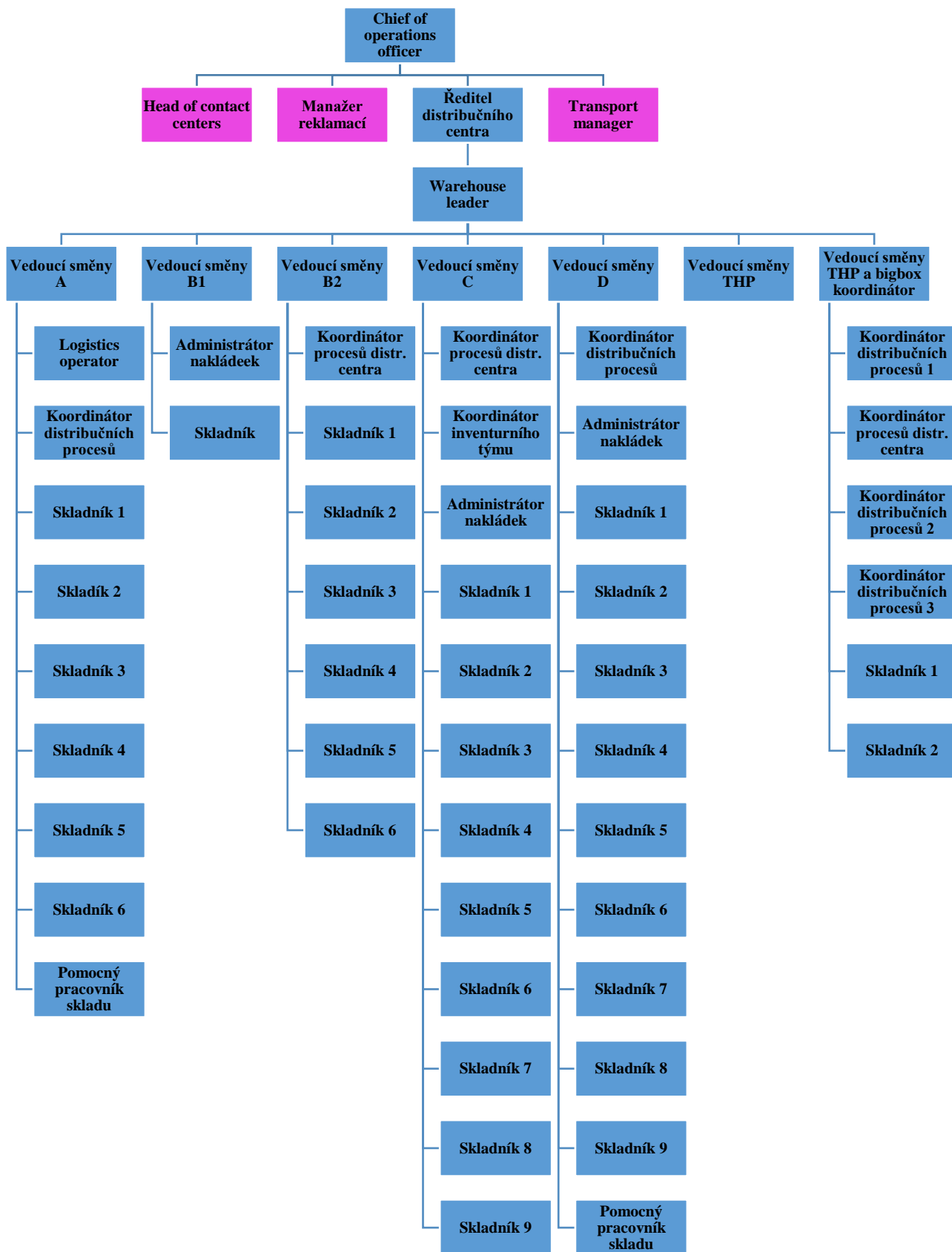
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

**a) Posouzení řídicí kapacity vedoucích pracovníků podle Graicunasovy teorie a jeho definice tzv. „rozpětí řízení“:**

Vzhledem k velikosti vybrané společnosti a složitosti její organizační a řídicí struktury se při posuzování organizační a řídicí struktury a řídicí kapacity vedoucích pracovníků zaměříme na její část a to logistické (distribuční) centrum uvnitř oddělení Operations. Pro pracovníka na pozici „warehouse leader“ (vedoucího skladu) a vedoucího směny budeme aplikovat výpočet počtu přímých, nepřímých a skupinových vztahů podle Graicunasovy teorie. Řídicí strukturu této části vybrané společnosti zobrazuje obrázek č.16 níže.

Ze znázorněné struktury můžeme vyčíst, že „Warehouse leader“ (vedoucí skladu) je nadřízený 7 vedoucích směn. Vedoucí směny A je nařízený 9 pracovníků skladu. Vedoucí směny B1 je nadřízený 2 pracovníků skladu. Vedoucí směny B2 je nadřízený 7 pracovníků skladu. Vedoucí směny C je nadřízený 12 pracovníků skladu. Vedoucí směny D je nadřízený 12 pracovníků skladu. Vedoucí směny „THP“ (technicko-hospodářských pracovníků) v současné době nemá podřízené. Vedoucí směny „THP a bigbox koordinátor“ je nadřízeným 6 pracovníků skladu.

Obrázek 16: Řídící struktura oddělení Operations



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)



Pro výpočet počtu vztahů mezi vedoucím skladu a vedoucími směn a stejně tak mezi vedoucími směn a jejich podřízenými využijeme následující postup. Podle Graicunasova názoru je optimální počet podřízených 5 (maximálně 6). Za této podmínky je vedoucí pracovník schopen své podřízené efektivně řídit. To zakládá na myšlence o složitosti vzájemných vztahů na pracovišti a na předpokladu, že nadřízený by měl všechny vztahy v jeho skupině znát. Dle Graicunase se na pracovišti vyskytují 3 základní skupiny vztahů: přímé vztahy (vztahy mezi vedoucím a jednotlivými pořízenými), nepřímé vztahy (vztahy mezi podřízenými navzájem) a skupinové vztahy (vztahy mezi podřízenými v neformálně tvořených skupinách).

Názorně ukážeme postup výpočtu počtu vztahů pro pozici „warehouse leader“ (vedoucí skladu) a jeho podřízené na pozici vedoucích směn.

Jestliže má vedoucí skladu 7 přímých podřízených ( $n$ ) a počet **přímých vztahů**  $a = n$ , pak  $a = 7$ .

Počet **nepřímých vztahů** ( $b$ ) je vyjádřen vzorcem  $b = n*(n-1)$ .

Pro náš případ po dosazení do vzorce dostaneme počet nepřímých vztahů  $b = 7*(7-1) = 42$ .

**Skupinové vztahy** ( $c$ ) jsou vyjádřeny vzorcem  $c = n*(2^n / 2 - 1)$ .

Dosazením do vzorce dostaneme celkový počet skupinových vztahů  $c = 7 \times (2^7 / 2 - 1) = 441$ .

Celkový počet vztahů získáme sečtením přímých, nepřímých a skupinových vztahů, tedy:

$$x = a + b + c \text{ nebo } x = n*(2^n/2+n-1)$$

$$x = 7 + 42 + 441 \quad x = 7*(2^7/2+7-1)$$

$$x = 490 \quad x = 490$$

**Obrázek 17: Tabulka vztahů na pracovišti pro pozici „warehouse leader“ (vedoucí skladu)**

Nadřízený pracovník	Počet podřízených	Počet přímých vztahů	Počet skupinových vztahů	Počet nepřímých vztahů	Celkový počet vztahů
<u>Warehouse leader</u>	7	7	441	42	490

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### Vyhodnocení a doporučení opatření pro pozici vedoucího skladu:

Podle Graicunasovy teorie a jeho definice tzv. „rozpětí řízení“ můžeme tedy říct, že počet přímých podřízených (vedoucích směn) překračuje řídicí kapacitu pracovníka na pozici „warehouse leader“ (vedoucí skladu). Při počtu jeho podřízených (7) je celkový vypočtený počet přímých, nepřímých a skupinových vztahů 490, což nepříznivě ovlivňuje možnost řízení. Počet podřízených pracovníků by neměl dle této teorie překračovat počet 5-ti (max. 6-ti) podřízených, vzhledem k tomu, že celkový počet vztahů, který ovlivňuje schopnost řízení, při vyšším počtu přímých podřízených strmě roste. Lze tedy doporučit vytvoření druhé pozice „warehouse leader“ (vedoucí skladu).

Analogicky vypočítáme řídicí kapacitu jednotlivých vedoucích směn skladu, kteří řídí pracovníky na pozici „skladník“ a apod. Výsledky zapíšeme do následující tabulky:

**Obrázek 18: Tabulka vztahů na pracovišti pro pozici „vedoucí směny“**

Vedoucí směny	Počet podřízených	Počet přímých vztahů	Počet skupinových vztahů	Počet nepřímých vztahů	Celkový počet vztahů
A	9	9	2295	72	2376
B1	2	2	2	2	6
B2	7	7	441	42	490
C	12	12	24564	132	24708
D	12	12	24564	132	24708
THP	0	0	0	0	0
THP a bigbox	6	6	186	30	222

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

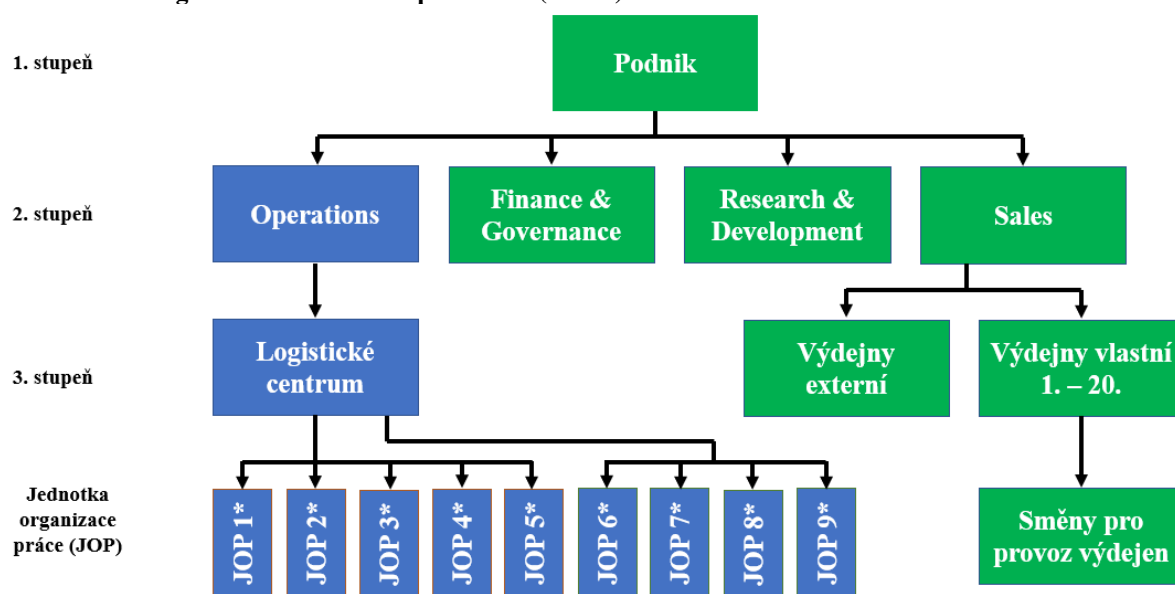
### Vyhodnocení a doporučení opatření pro pozice vedoucích směn:

Podle výsledků je patrné, že alokace lidských zdrojů mezi jednotlivé „vedoucí směny“ je nerovnoměrná, u pěti „vedoucích směn“ není splněno Graicunasovo doporučení k řízení maximálně pěti podřízených (skladníci, apod.). Obzvláště přetížení jsou „vedoucí směny“ A, C a D. Naopak „vedoucí směny B1“ v současné době řídí pouze 2 podřízené a „vedoucí THP“ žádné. Bylo by tedy vhodné podřízené mezi „vedoucí směny“ redistribuovat a jednotlivé směny (JOP) rozdělit mezi stávajícího a nově navrženého pracovníka na pozici „warehouse leader“ (vedoucí skladu).

V současné řídicí struktuře je 7 vedoucích směn, mezi které je rozděleno 48 podřízených (skladníků, apod.). V průměru tedy 7 (zaokrouhлено na celá čísla) podřízených na jednoho vedoucího směny. Pokud bychom navýšili stav vedoucích směn na 9 a rovnoměrně mezi ně distribuovali podřízené pracovníky, dosáhli bychom cílového stavu, kdy by každý vedoucí směny přímo řídil 5 podřízených. Optimalizace počtu vedoucích směn by si však vyžádala zřízení a personální obsazení další pozice „warehouse leader“ (vedoucí skladu) tak, aby jeden měl 5 přímých podřízených (vedoucích směn) a druhý 4.

Dle Graicunasovy teorie je pro co nejhladší chod společnosti a neoptimálnější využití jejího lidského kapitálu vhodné zachovat 5 přímých podřízených na jednoho řídicího pracovníka. Nejčastěji používaným způsobem, jak optimální kapacitu řízení zajistit, jsou změny v řídicí a organizační struktuře. Na základě výše provedeného rozboru je proto možné doporučit provedení změny v organizační struktuře tak, jak je uvedeno na obr. 19.

**Obrázek 19: Organizační struktura společnosti (návrh)**



\*JOP – směna pro provoz logistického centra (1. – 9.)

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### b) Posouzení řídicí kapacity vedoucích pracovníků dle TŘOS:

Pokud na zvolenou část řídicí struktury vybrané společnosti uvedenou na obrázku č. 16 aplikujeme metodu pro posouzení řídicích kapacit podle Traxlera a Hrona, musíme vypočítat skutečnou řídicí kapacitu a teoretickou řídicí kapacitu řídicích pracovníků. Konkrétně se budeme zabývat řídicí kapacitou řídicích pracovníků na pozici

1. **vedoucího skladu**, který řídí vedoucí směn,
2. **vedoucích směn**, kteří řídí podřízené výkonné pracovníky bez rozhodovací pravomoci (z velké většiny se jedná o **skladníky**).

Po porovnání obou hodnot řídicích kapacit (skutečné a teoretické) budeme schopni říct, jestli řídicí kapacita řídicích pracovníků dosahuje optimálních hodnot nebo jich je pro efektivní řízení nedostatek či nadbytek.

1. Pro **posouzení řídicí kapacity vedoucího skladu** budeme pracovat na úrovni 3.řídicího stupně a s organizační a řídicí strukturou jako při uplatnění Graicunasovy teorie.

Skutečná řídicí kapacita (**sq<sub>3</sub>**) vedoucího pracovníka na pozici „warehouse leader“ (vedoucí skladu) je 7, neboť počet jeho přímých podřízených na pozici vedoucích směn je 7.

Pro stanovení teoretické řídicí kapacity (**tq<sub>3</sub>**) vedoucího pracovníka na pozici „warehouse leader“ použijeme „Metodu bodového hodnocení obtížnosti postavení řídicích pracovníků pro určení teoretické řídicí kapacity“ dle TŘOS. Metoda spočívá v přiřazení bodového hodnocení každému jednotlivému kritériu, které svou vahou ovlivňuje stupeň obtížnosti řízení. Pro stanovení stupňů obtížnosti budeme vycházet z předpokládaného popisu práce vedoucího skladu a jeho podřízených – vedoucích směn.

**Obrázek 20: Bodové hodnocení obtížnosti postavení řídicího pracovníka (vedoucí skladu) pro určení teoretické řídicí kapacity**

kritérium	stupeň obtížnosti	váha	hodnocení
1. Podobnost funkcí (činnosti) podřízených jednotek	a) Shodné	1	2
	b) Velmi podobné	2	
	c) Podobné	3	
	d) Obsahově odlišné	4	
	e) Zásadně odlišné	5	
2. Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ	1	2
	b) Stejná OJ, územně soustředěná	2	
	c) Různé OJ, územně soustředěné	3	
	d) Různé OJ, územně oddělené	4	
	e) Různé OJ, velké územní rozptýlení	5	
3. Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné	2	6
	b) Rutinní	4	
	c) Složitě vyrovnané	6	
	d) Složitě, rozdílné	8	
	e) Velmi složitě, rozdílné	10	
4. plánování	a) Minimální rozsah a složitost	2	6
	b) Omezený rozsah a složitost	4	
	c) Střední rozsah a složitost	6	
	d) Náročné	8	
	e) Velmi náročné	10	
5. organizování	a) Minimální počet vazeb	2	6
	b) Jednoduché vazby	4	
	c) Střední rozsah a složitost vazeb	6	
	d) Složitě a opakované vazby	8	
	e) Složitě a neopakovatelné vazby	10	
6. vedení	a) Minimální dohled	2	6
	b) Omezený dohled	4	
	c) Periodický dohled	6	
	d) Častý dohled	8	
	e) Stálý dohled	10	
7. Kompetence/motivace podřízených	a) Převyšující kompetence/iniciativa	2	4
	b) Odpovídající kompetence/iniciativa	4	
	c) Převyšující kompetence/pasivita	6	
	d) Odpovídající kompetence/pasivita	8	
	e) Neodpovídající kompetence/pasivita	10	
		<b>Celkem</b>	<b>32</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 145)

Pro určení teoretické řídicí kapacity ( $tq_3$ ) na základě hodnocení obtížnosti postavení řídicího pracovníka na pozici vedoucího skladu použijeme hodnotící tabulku pro určení teoretické řídicí kapacity (obrázek 21).

Obrázek 21: Hodnotící tabulka pro teoretickou řídicí kapacitu (tq)

Celkový počet bodů obtížnosti	Řídicí kapacita vedoucích pracovníků		
	Vyšší a střední stupeň řízení	$\rho$	Nižší stupeň řízení
55 - 60	3	2	6
49 - 54	4	2	8
43 - 48	5	2	10
37 - 42	6	2	12
<b>31 - 36</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>14</b>
25 - 30	8	2	16
19 - 24	9	2	18
12 - 18	10	2	20

Zdroj: vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 146)

Na základě bodového hodnocení a hodnotící tabulky pro řídicí kapacitu (tq) je teoretická řídicí kapacita vedoucího skladu rovna 7, neboť se jedná o vedoucího pracovníka na středním stupni řízení.

#### Vyhodnocení:

Na obrázku 21 můžeme vidět, že „celkový počet bodů obtížnosti“ pro vedoucího skladu se pohybuje v rozmezí 31-36 bodů. Protože posuzujeme řídicí kapacitu pracovníka na středním stupni řízení, je jeho teoretická řídicí kapacita (**tq3**) **7 přímých podřízených pracovníků**. Vzhledem k tomu, že jeho skutečná řídicí kapacita (**sq3**) je také rovna 7, představuje navržená řídicí a organizační struktura v tomto ohledu ideální stav.

2. Pro posouzení **řídicí kapacity vedoucích směn** budeme pracovat na úrovni 4. řídicího stupně (úroveň JOP) a s organizační a řídicí strukturou jako při uplatnění Graicunasovy teorie.

Pro výpočet průměrné (skutečné) řídicí kapacity nejnižšího (zde čtvrtého) stupně řízení (vedoucí směny) použijeme vzorec pro výpočet:  $\varnothing sq_4 = a_0 / n$ , kdy  $a_0$  je počet výkonných pracovníků bez řídicí pravomoci (skladníci, apod.) a  $n$  je počet řídicích pracovníků na nejnižším řídicím stupni.

Ve zkoumané části řídicí struktury je celkem 7 vedoucích směn, ale pouze 6 z nich má podřízené pracovníky, proto  $n = 6$ . Podřízených pracovníků je celkem 48, proto  $a_0 = 48$ .

$$\varnothing s_{q4} = 48 / 6 = 8$$

Skutečná řídicí kapacita je tedy 8. Jinými slovy jeden řídicí pracovník v průměru řídí 8 podřízených pracovníků.

Pro výpočet teoretické řídicí kapacity ( $\varnothing t_{q4}$ ) pro třetí řídicí stupeň, tedy počtu podřízených pracovníků, které řídicí pracovník dokáže efektivně řídit, použijeme vzorec:

$$\varnothing t_{q4} = \rho * (t_{q41} + t_{q42} + t_{q43} + t_{q44} + t_{q45} + t_{q46} + t_{q47}) / n$$

kdy:  $\rho = 2$ ,  $n = 6$ .

Pro výpočet teoretických řídicích kapacit jednotlivých vedoucích směn ( $t_{q4n}$ ) použijeme „Metodu bodového hodnocení obtížnosti postavení řídicích pracovníků pro určení teoretické řídicí kapacity“. Metoda spočívá v přiřazení bodového hodnocení každému jednotlivému kritériu, které svou vahou ovlivňuje stupeň obtížnosti řízení. Při stanovování stupňů obtížnosti si pomůžeme předpokládaným popisem práce vedoucích směn a popisem práce skladníků dle charakteristiky uvedené níže:

Charakteristika:

Skladník vykonává příslušné aktivity při skladování a následné manipulaci se zbožím.

Pracovní činnosti:

- příjem zboží, kontrola dodacích listů a dalších průvodních dokumentů,
- ukládání, kontrola a skladování zboží,
- kontrola záručních lhůt u přijímaného a skladovaného zboží,
- vyskladnění zboží,
- expedice zboží,
- odbavování kusových, vozových a kontejnerových zásilek,
- vyřizování reklamací,
- vedení předepsané evidence a provádění inventur,
- vedení evidence o dodavatelích a zákaznících,
- nakládání s odpadem a zajištění úklidu skladovacích prostor,
- běžná údržba mechanizačních prostředků a ostatního skladového zařízení.

**Obrázek 22: Bodové hodnocení obtížnosti postavení řídicích pracovníků (vedoucích směn) pro určení teoretické řídicí kapacity**

kritérium	stupeň obtížnosti	váha	hodnocení – vedoucích směn							
			A	B1	B2	C	D	THP	THP a BB	
1. Podobnost funkcí (činnosti) podřízených jednotek	a) Shodné	1								
	b) Velmi podobné	2								
	c) Podobné	3	3	3	3	3	3	/	3	
	d) Obsahově odlišné	4								
	e) Zásadně odlišné	5								
2. Rozmístění podřízených pracovníků	a) pohromadě, jedna JOP nebo ŘJ	1	1	1	1	1	1		1	
	b) Stejná OJ, územně soustředěná	2						/		
	c) Různé OJ, územně soustředěné	3								
	d) Různé OJ, územně oddělené	4								
	e) Různé OJ, velké územní rozptýlení	5								
3. Složitost a náročnost činnosti podřízených	a) jednoduché, opakovatelné	2								
	b) Rutinní	4	4	4	4	4	4			
	c) Složitě vyrovnané	6						/	6	
	d) Složitě, rozdílné	8								
	e) Velmi složitě, rozdílné	10								
4. plánování	a) Minimální rozsah a složitost	2								
	b) Omezený rozsah a složitost	4	4	4	4	4	4			
	c) Střední rozsah a složitost	6						/	6	
	d) Náročné	8								
	e) Velmi náročné	10								
5. organizování	a) Minimální počet vazeb	2								
	b) Jednoduché vazby	4		4	4				4	
	c) Střední rozsah a složitost vazeb	6	6			6	6	/		
	d) Složitě a opakované vazby	8								
	e) Složitě a neopakovatelné vazby	10								
6. vedení	a) Minimální dohled	2								
	b) Omezený dohled	4								
	c) Periodický dohled	6	6	6	6	6	6	/	4	
	d) Častý dohled	8								
	e) Stálý dohled	10								
7. Kompetence/motivace podřízených	a) Převyšující kompetence/iniciativa	2		2					2	
	b) Odpovídající kompetence/iniciativa	4	4		4	4	4			
	c) Převyšující kompetence/pasivita	6						/		
	d) Odpovídající kompetence/pasivita	8								
	e) Neodpovídající kompetence/pasivita	10								
		<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>/</b>	<b>27</b>	

Zdroj: vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 145)

Pro určení teoretické řídicí kapacity ( $t_q$ ) na základě hodnocení obtížnosti postavení řídicích pracovníků (vedoucích směn) použijeme hodnotící tabulku pro určení teoretické řídicí kapacity (obrázek 23).



**Obrázek 23: Hodnotící tabulka pro teoretickou řídicí kapacitu (tq)**

Celkový počet bodů obtížnosti	Řídicí kapacita vedoucích pracovníků		
	Vyšší a střední stupeň řízení	$\rho$	Nižší stupeň řízení
55 - 60	3	2	6
49 - 54	4	2	8
43 - 48	5	2	10
37 - 42	6	2	12
31 - 36	7	2	14
<b>25 - 30</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
<b>19 - 24</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>18</b>
12 - 18	10	2	20

Zdroj: vlastní zpracování podle Hron a Traxler (2017, str. 146)

Na základě bodového hodnocení a hodnotící tabulky pro řídicí kapacitu (tq) je teoretická řídicí kapacita vedoucích směn (A, B2, C, D, THP a BB) rovna 8 a teoretická řídicí kapacita vedoucího směny B je 9. Výsledek dosadíme do vzorce pro výpočet průměrné teoretické řídicí kapacity vedoucího pracovníka na třetím řídicím stupni:

$$\varnothing tq_4 = \rho * (tq_{41} + tq_{42} + tq_{43} + tq_{44} + tq_{45} + tq_{46} + tq_{47}) / n$$

kdy:  $\rho = 2, n = 6$

potom

$$\varnothing tq_4 = 2 * (8 + 9 + 8 + 8 + 8 + 8) / 6 = 16,333$$

Po zaokrouhlení na celé číslo se teoretická řídicí kapacita  $\varnothing tq_4 = 16$  podřízených pracovníků.

### Vyhodnocení:

Na obrázku 23 můžeme vidět, že „celkový počet bodů obtížnosti“ pro vedoucí směn A, B2, C, D, THP a BB se pohybuje v rozmezí 25-30 bodů a pro vedoucího směny B v rozmezí 19-24 bodů. Protože posuzujeme řídicí kapacitu pracovníků z nižšího stupně řízení, teoretická řídicí kapacita pro vedoucí směn A, B2, C, D, THP a BB je **16** výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí na jednoho řídicího pracovníka na nejnižším stupni řízení a pro vedoucího směny B **18** výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí na jednoho

řídícího pracovníka na nejnižším stupni řízení. Teoretická průměrná řídicí kapacita vedoucího směny je dle výše uvedeného výpočtu 16.

Porovnáme-li tedy průměrnou skutečnou řídicí kapacitu vedoucích směn  $\varnothing_{sq4} = 8$  s jejich průměrnou teoretickou řídicí kapacitou  $\varnothing_{tq4} = 16$ , dojdeme k závěru, že průměrná teoretická řídicí kapacita vedoucích směn převyšuje průměrnou skutečnou řídicí kapacitu dvojnásobně. Podle TŘOS tato skutečnost představuje stav, kdy je řídicích pracovníků pro efektivní řízení nadbytek a firma kvůli tomu realizuje vysoké režijní náklady.

Částečně se dá zjištěná skutečnost vysvětlit pravidelným sezónním nárůstem výkonných pracovníků v logistickém centru, a to až dvojnásobně. Zkoumaná společnost si tak pravděpodobně vytváří řídicí rezervu pro případy potřebného naboru výkonných pracovníků v rychle se měnícím prostředí „e-commerce“. To platí obzvláště během současné pandemické situace, kdy se rychle mění pravidla pro prodej v kamenných prodejnách a kdy se zákaznická poptávka přesouvá směrem k internetovým obchodníkům.

**c) Porovnání metod a výsledků posouzení řídicí kapacity vedoucích pracovníků podle Graicunasovy teorie s výsledky získanými dle metody uvedené v TŘOS podle Traxlera a Hrona:**

Graicunasova teorie je založena na myšlence, že řídicí pracovník by měl optimálně řídit 5 podřízených pracovníků. Opodstatnění nachází především v počtu přímých, nepřímých a skupinových vztahů, které by měl řídicí pracovník sledovat. Optimální řídicí kapacita 5 (maximálně 6) podřízených pracovníků vychází z faktu, že celkový počet „vztahů“ při vyšším počtu podřízených pracovníků, než je doporučeno pravidlem, dosahuje hodnot, které neumožňují, aby podřízení mohli být řídicím pracovníkem efektivně řízení či kontrolováni.

Silnou stránkou metody je její jednoduchost. Slabou stránkou však je, že nepočítá s žádnými dalšími faktory, které mají vliv na obtížnost řízení na různých stupních řízení a v různých odvětvích. Metoda se ukázala být neefektivní na nejnižším stupni řízení logistického centra, kde je standardní, aby vedoucí směn řídili více než 5-6 výkonných pracovníků. Metoda by mohla být doporučena pro vyšší a střední stupně řízení, kde řídicí pracovníci obvykle řídí menší počet podřízených pracovníků a obzvláště tam, kde je potřeba stálý dohled nad podřízenými pracovníky.

Oproti tomu postup podle Traxlera a Hrona uvedený v Teorii řízení organizačních systémů stanovuje pro hodnocení obtížnosti postavení řídicích pracovníků kritéria a počítá s různým

stupněm obtížnosti u každého z nich. Umožňuje tak exaktnějším způsobem vytvořit řídicí a následně organizační strukturu společnosti po stanovení optimálního počtu podřízených pracovníků na základě obtížnosti jejich řízení.

Nevýhodou metody TŘOS je, že stupeň obtížnosti jednotlivých kritérií je volen uživatelem metody na základě vlastního subjektivního názoru. Pokud by dva různí uživatelé uplatnili metodu na totožný systém, mohli by dojít k rozdílným výsledkům.

I přesto bych v závěru vyhodnotil metodu podle Traxlera a Hrona jako sofistikovanější postup s větší flexibilitou pro stanovení optimálních řídicích kapacit a se širším uplatněním v praxi.

Na základě Graicunasovy teorie bylo ve vyhodnocení doporučeno, aby byla pozice vedoucího skladu posílena o jednoho pracovníka a pozice vedoucích směn o 2 pracovníky. Tím by přibýly v organizační struktuře 2 jednotky organizace práce (JOP, zde směna) a pracovníci v nich by byli rovnoměrně rozmístěni.

Nutnost této změny v řídicí a organizační struktuře vybrané společnosti se však nepotvrdila po provedení posouzení řídicí kapacity vedoucích pracovníků na pozici vedoucích směn dle postupu uvedeného v TŘOS. Použitým postupem bylo zjištěno, že teoretická řídicí kapacita vedoucích směn vysoce převyšuje jejich kapacitu skutečnou, což bylo zdůvodněno výše. Také po posouzení teoretické řídicí kapacity vedoucího pracovníka na pozici vedoucího skladu dle postupu uvedeného v TŘOS se nepotvrdila nutnost vytvoření další pozice vedoucího skladu, neboť počet stávajících přímých podřízených vedoucího skladu na pozici vedoucích směn se ukázal jako „ideální“.

#### **4.2.1.2. Procesy přidělení zdrojů (lidských, finančních a technických).**

Každá organizační jednotka organizační struktury společnosti operuje se svým vlastním rozpočtem. Při rozhodování o přiřazování zdrojů společnosti jsou hlavními figuranty vedení (ve firmě obvykle nazýván board of directors, nebo zkráceně board, zde generální ředitel a vedoucí oddělení, kteří jsou zároveň členy nejvyššího stupně přímého řízení) a konkrétní organizační jednotka, které jsou zdroje přiřazovány. V tomto případě daná organizační jednotka vytvoří návrh svého rozpočtu podle očekávaných výdajů na provoz, odměny zaměstnancům, modernizaci a jiné. Tento návrh předají představenstvu, které zváží požadavky všech organizačních jednotek členění, porovnají s ekonomickými možnostmi společnosti a učiní rozhodnutí, do jaké míry bude návrhům jednotlivých organizačních jednotek vyhověno. Přednostně je vyhověno požadavkům, které jsou důležité pro fungování společnosti.

#### **4.2.2 Procesy nepřímého řízení ve vybrané společnosti v ekonomicko-informačním subsystému.**

Ekonomicko-informační subsystém představuje podpůrný subsystém, který je součástí organizačně ekonomické oblasti organizačního systému (společnosti) a procesů nepřímého řízení. Zpracovává informace z okolí organizačního systému a ekonomické informace z vnitřního prostředí podniku. Je možné říct, že řeší otázky za kolik a jak efektivně probíhá produkce v podniku. Z pohledu třetí rozlišovací úrovně je členěn na subsystémy informační, ekonomický a finanční.

##### **a) Informační subsystém**

Vybraná společnost využívá řadu informačních softwarů pro zajištění každodenního chodu společnosti a maximalizaci rychlosti, spolehlivosti a efektivnosti procesů. Pro externí komunikaci společnosti jsou využívány emailové adresy na doméně Gmail provozované společností Google. Pro komunikaci uvnitř společnosti však společnost zvolila alternativní způsob komunikace, a to přes vnitropodnikovou sociální síť Yammer provozovanou firmou Microsoft v rámci produktu Microsoft office 365. Tato zajímavá alternativa zajišťuje nejenom komunikaci uvnitř společnosti, ale plní i úlohu podnikového newsletteru. Další metodou komunikace důležité pro správné fungování firmy jsou porady. Probíhají zde valné hromady, zasedání představenstva, porady vedení i tvůrčí porady v rámci jednotlivých oddělení.

Společnost využívá pro vnitropodnikovou komunikaci nejvyužívanější komunikační kanály jako Skype a Teams.

Zásadním pro řízení logistického centra a realizaci včasných a správných dodávek objednaného zboží zákazníkům je software SAP HANA Cockpit. Umožňuje řídicím pracovníkům získat online data o každém jednotlivém kusu zboží na skladě. Pomocí tohoto nástroje lze sledovat i produktivitu pracovníků při expedici zboží. Odpovědný pracovník, který sleduje produktivitu vychystávání z lokací skladu, má kompletní informace o pracovnících, kteří jsou aktuálně alokováni v jednotlivých částech skladu a expedují zboží pro zákazníky. Může tak sledovat, jak rychle jednotliví pracovníci expedují zboží a pokud se jejich produktivita nepohybuje v očekávaném rozhraní, je možné okamžitě provést nápravné opatření. Software byl implementován pomocí systémového integrátora. Software umožňuje řídicím pracovníkům predikovat budoucí stav a zamezit tak neproduktivitě a desynchronizaci, díky okamžitým datům online.

## b) Ekonomický subsystém

Obsahem ekonomického subsystému je sdružování a zpracování informací, které řídicí subsystém využívá pro své rozhodování. Jsou východiskem pro posouzení, s jakou hospodárností, efektivností a účelností společnost realizuje svoji činnost. Tyto informace jsou důležité pro post-analýzu procesů ve společnosti a případné odstranění odchylek od cílového stavu. Dalším úkolem ekonomického subsystému je využití ekonomiky jako aktivního nástroje řízení. To zahrnuje řízení a **optimalizaci oběžných prostředků** ve firmě, jako jsou **peníze** na účtech, stav objemu závazků, pohledávek, materiálu, **zboží** a využitelnost hmotných prvků. Dalším využitím ekonomiky ve společnosti je její využití jako **motivačního nástroje**.

V rámci **řízení zásob** ve vybrané společnosti se jedná o řízení zásob zboží určeného k prodeji. Společnost využívá převážně systém opakovaného nakupování, konkrétně volného, ale kombinuje ho i s nakupováním jednorázovým. Zásoby jsou nakupovány podle spotřeby v minulých obdobích a odhadu budoucí spotřeby. Nakoupené zásoby jsou uskladněny, nabízeny prostřednictvím internetového prodeje a po přijetí objednávky zboží jsou vyskladněny a doručeny zákazníkovi. Nákup zásob je řízen oddělením „Operations“ a fyzická manipulace se zbožím, kterou tvoří naskladnění, vyskladnění je zabezpečena převážně v prostorách logistického centra.

Jelikož velkou část obrátky zásob tvoří specifická skupina produktů (zejména bílé spotřebiče), společnost využívá systém ABC k řízení oběhu zboží. Základním východiskem této metody je pracnost a časová náročnost jednotného řízení dodávek všech druhů zboží pro společnosti pracujících, či obchodujících se širším sortimentem zboží. Velkou část spotřeby zboží navíc tvoří jen malá část celkového sortimentu. Proto by firma měla podle metody ABC rozdělit svůj sortiment do 3-4 částí podle výše spotřeby. Každá část je designovaná písmenem A, B, nebo C u rozdělení do tří částí, nebo písmenem A, B, C nebo D při rozdělení do čtyř částí, přičemž skupina A představuje skupinu zásob s nejvyšší spotřebou, skupina B zásoby s druhou nejvyšší spotřebou atd. Firma by poté měla věnovat vyšší pozornost zásobám s nejvyšší obrátkou, aby dosáhla zvýšené efektivnosti.

Zboží je roztrženo na skupiny A, B, C a D následovně:

- Skupina A: bílé spotřebiče
- Skupina B: elektronika
- Skupina C: sportovní, hobby a chovatelské potřeby
- Skupina D: hračky a design

Pro sledování efektivnosti řízení zásob společnost využívá ukazatele „obrátky zásob“ a „doba obratu zásob“, kde „obrátky zásob“ jsou náklady na prodané zboží/zásoby a „doba obratu zásob“ jsou zásoby\*(365/náklady na prodané zboží). Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát se za sledované období ve firmě zásoba obrátí. Ukazatel doby obratu zásob udává, jak dlouho trvá, než se zásoba obrátí. Tímto způsobem se může společnost zaměřit na zboží s vysokou obrátkou a efektivně řídit dodávky.

Společnost využívá kombinaci způsobů řízení peněžních toků. Při uplatnění tohoto modelu si firma stanoví horní limit peněžních prostředků, dolní limit peněžních prostředků a tzv. bod návratu. Pokud výše peněžních prostředků dosáhne horního limitu, pak má podnik příliš peněžních prostředků, které mu nepřinášejí dostatečný výnos, a měl by nakupovat výnosnější aktiva, dokud stav peněžních prostředků neklesne na bod návratu. Pokud výše peněžních prostředků dosáhne dolního limitu, měl by podnik obnovit stav peněžních prostředků.

V rámci predikce peněžních toků se počítá i s výdaji pro záležitosti řešené operativně. Věcný (operativní) způsob řízení peněžních prostředků se tedy také uplatňuje.

Obvykle dochází k uplatnění prostřednictvím řídicích pracovníků, pokud nastane neplánovaná situace, kdy je potřeba využití peněžních prostředků firmy. Řídicí pracovník příslušného oddělení, nebo provozu, kterého se situace týká, zadá požadavek na uvolnění finančních prostředků potřebných k nápravě, který je posouzen představenstvem a konzultován s oddělením „Finance and governance“, které má na starosti finanční řízení firmy.

Na základě ekonomických výsledků společnosti se stanovují **pravidla pro rozvoj a odměňování organizačních jednotek**. Získané prostředky se tak stávají jedním z motivačních nástrojů. Velmi důležitou složkou hmotné motivace ve vybrané společnosti je mzda složená z fixní a variabilní části. Část fixní je předmětem dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a to jak u vstupního pohovoru, tak v průběhu zaměstnání ve společnosti. Složka variabilní je stanovena přímým nadřazeným zaměstnanci, tak aby vhodně odrážela jeho výkon za dané období a splněné úkoly. Způsob odměňování ve společnosti je meritokratický, proto je na variabilní složku platu kladen důraz. Zároveň platí, že společnost uplatňuje selektivní nárůst platů před plošným. Třináctý plat společnost vyplácí, ale pouze u těch pracovních pozic, u kterých to považuje za vhodné. Zaměstnanci dostávají od zaměstnavatele stravenky a mohou využívat slev na zboží nabízené společností.

Společnost využívá i další motivační nástroje. Každému zaměstnanci pracujícímu v kanceláři je přidělen po nástupu služební telefon a laptop, které mohou využívat i pro soukromé účely. Služební automobil je obvykle přidělován pouze pracovníkům na vyšších pracovních pozicích. Zaměstnanci mohou parkovat na blízkém parkovišti, které je pro ně zlevněné. V rámci sociální motivace může být zaměstnancům přiděleno parkovací místo přímo v budově.

Volná pracovní doba, případně home office, jsou předmětem dohody jednotlivých zaměstnanců se zaměstnavatelem. Pro společnost jsou primární splněné úkoly, pokud tedy pozice zaměstnanec nevyžaduje jejich fyzickou přítomnost na pracovišti, firma se snaží jak s volnou pracovní dobou i s možností home office vycházet zaměstnancům vstříc.

Zaměstnanci jsou veřejně oceňováni v případech větších zásluh. Pokud například zaměstnanec pracuje nad rámec svých povinností, je pozván na meeting a je mu předána mimořádná odměna. Společnost také pořádá periodická vyhlášení nejlepších zaměstnanců, kterým je udělen diplom. Společnost také pořádá výjimečné soutěže se zvláštními cenami, kde vítězný zaměstnanec dostane např. příležitost zahrát si v natáčeném seriálu. Další forma, kterou může probíhat veřejné ocenění zaměstnanců, je zveřejnění jejich přínosu pro společnost prostřednictvím vnitropodnikové sociální sítě Yammer.

Doporučením pro motivování zaměstnanců je stanovení pevných, veřejných a srozumitelných pravidel motivace v rámci spravedlivé soutěže, hodnotit pracovníky pouze za ukazatele efektivity, na které mají přímý vliv. Motivace jako nástroj nepřímého řízení by se měla zaměřit na vytvoření pevného systému hodnocení efektivnosti práce pracovníků a rozdělování peněžních prostředků určených pro odměňování. To znamená vybrat ukazatele, které budeme při práci jednotlivých zaměstnanců sledovat a rozdělovat odměny na základě podílu jednotlivých zaměstnanců na celkovém výkonu. U složek sociální motivace je přínosné např. odměňovat zaměstnance možnostmi práce z domova nebo volnou pracovní dobou, pokud se pracovník ukáže jako spolehlivý.

### **c) Finanční subsystém**

Ve finančním subsystému probíhá rozhodování o využívání vlastních i cizích finančních zdrojů, které má podnik k dispozici, rozhodování o velikosti a návratnosti investic, cash-flow, cenných papírech a kapitálové účasti. Jako nástroje využívá bankovní služby, leasingové služby a finanční modely. V rámci tohoto subsystému působí vedení podniku, ředitelé, ekonomové, účetní, informatici.

### **4.2.3 Procesy nepřímého řízení ve vybrané společnosti v ekologicko-ergonomickém subsystému.**

V ekologicko-ergonomickém subsystému jsou na 5. rozlišovací úrovni společností stanovena ekologická a ergonomická opatření realizovaná společností pro snížení dopadu výrobní činnosti na lidské zdroje i okolí organizačního systému.

#### **a) Ergonomický subsystém**

Jak již bylo řečeno, nová budova umožnila společnosti vytvořit pro své zaměstnance moderní, ergonomické a kolegiální prostředí. Kanceláře jsou vybaveny topením i klimatizací. Zaměstnanci jsou usazeni u stolů, které jsou vyrovnány v řadách obvykle po čtyřech místech, ale každý stůl poskytuje dostatek prostoru pro práci tak, aby zaměstnanci nebyli tísněni. Pracovní místa jsou vybavena stolními počítači, ergonomickými židlemi, i ergonomickým počítačovým příslušenstvím, jako je myš, podložka a klávesnice. Pokud zaměstnanec pracuje v oddělení, které vyžaduje častou telefonickou komunikaci, jsou vybaveni headsetem, aby se vzájemně nerušili.

Pro ostatní telefonickou komunikaci jsou kanceláře vybaveny speciálními místnostmi pro telefonování, které nabízí prostor pro 3 osoby a jsou umístěny tak, aby byli všem oddělením nablízku. Tyto prostory jsou navíc i přátelsky zařízeny, tak aby připomínaly prostředí ponorky a podmořského prostředí (ne však tísnivým dojmem), obývacího pokoje, nebo městského parku. K dispozici jsou i společenské prostory, ve kterých se nachází plně vybavená kuchyňka s jídelnou a odpočívadla. Zaměstnancům jsou k dispozici i automaty se zlevněnými nápoji a potravinami. Zvláštností a ukázkou moderního smýšlení firmy je i hrací místnost, ve které se zaměstnanci mohou odreagovat a odpočinout si u hraní stolního fotbalu nebo na playstationu. K dispozici jsou i terasy, přístupné z různých pater budovy, kde se pořádají letní grilování.

Návrhem počátečního designu interiéru a výběrem technických prostředků byli pověřeni profesionální návrháři, zodpovědní za vytvoření moderního employee-friendly prostředí. V současné době je společnost v procesu vytváření nové pracovní pozice na částečný úvazek, a to pracovníka pro „social responsibility“, zodpovědného za dotváření, případně obměňování (podle potřeby) pracovního prostředí a vytváření vhodných pracovních podmínek celkově.



## b) Ekologický subsystém

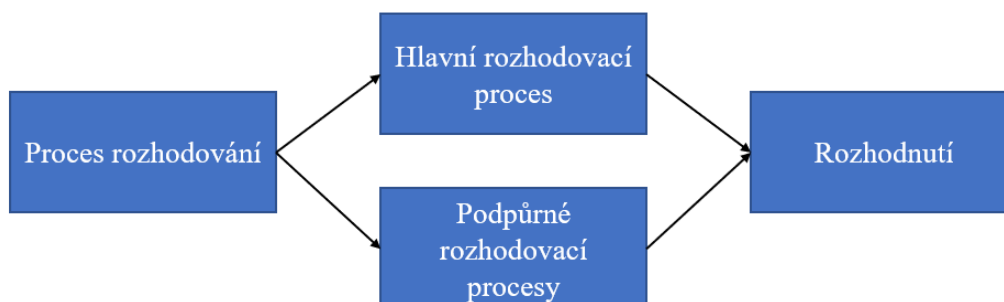
Svůj postoj k ekologickým výzvám projevila vybraná společnost volbou nové budovy, ve které od roku 2015 sídlí. Budova byla od počátku projektově řešena tak, aby získala ekologický LEED certifikát. Obsahuje proto řadu řešení, která šetrnost k životnímu prostředí umožňují. Technická zařízení jsou energeticky úsporná, fasáda je vybavena izolačními dvojskly a zateplenými fasádami, náklady na vytápění šetří systém zpětného získávání tepla, budova působí na okolí sníženým světelným smogem, je umístěna v blízkosti stanice metra a stanic městské hromadné dopravy, srážkové vody se v budově akumulují a dále využívají, budova umožňuje zaměstnancům dojíždění na kolech tím, že pro kola jsou vyhrazeny prostory v podzemních garážích a na tato místa navazují šatny se sprchami.

Důvodem přestěhování centrály, které není pro žádnou firmu snadnou záležitostí, byl růst společnosti a její modernizace. Tento krok umožnil vybrané společnosti velké změny svého pracovního prostředí. Nová budova je v prostorech pro zaměstnance velmi moderně vybavena, kanceláře jsou zařízeny tak, by navozovaly přátelské prostředí a jak je v současné době trendem, byla zahrnuta i ekologická opatření pro šetření životního prostředí zavedením systému na třídění odpadu z provozu kanceláří. Kanceláře jsou vybaveny odpadními koši pro třídění odpadu. Společnost ovšem neprovozuje kromě třídění odpadu žádná opatření pro zmírnění dopadu produkční činnosti na životní prostředí provozem svých výdejen a logistického centra. V současné době je společnost v procesu vytváření nové pracovní pozice na částečný úvazek, a to pracovníka pro social responsibility, zodpovědného za dodržování etického rámce společnosti vůči širší společnosti, a to včetně ekologických opatření firmy.

### 4.2.4 Procesy rozhodování spojené s procesy nepřímého řízení

Proces rozhodování probíhá v jednotlivých subsystémech obdobně a lze jej znázornit tímto schématem:

Obrázek 24: Proces rozhodování ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Proces rozhodování se dělí na hlavní rozhodovací proces probíhající v řídicím subsystému a podpůrné rozhodovací procesy probíhající v ostatních subsystémech, které mají vliv na konečné rozhodnutí a obvykle na ně má rozhodnutí přímý vliv. Proces rozhodování o realizaci ergonomických opatření začíná s nejvyšším řídicím orgánem společnosti, tedy představenstvem, ve firmě obvykle nazýván anglickým názvem „board of directors“, nebo zkráceně „board“.

Představenstvo dostane informaci o potřebě změny, kterou získá buďto vlastní zpětnou vazbou, nebo z nižších stupňů organizačního členění. Představenstvo rozhodne, jestli je navržená změna ekonomicky přijatelná. Pokud se představenstvo rozhodne pro realizaci změny, je pověřena osoba zodpovědná za realizaci změny v rámci stanovených kritérií. Pokud se představenstvo rozhodne navrženou změnu nerealizovat, proces rozhodování je u konce. V případě realizace změny se pověřená osoba zodpovídá představenstvu v rámci realizace projektu. Představenstvo má takto kontrolu nad plněním projektu a na jeho konci může vyhodnotit, jestli byl projekt realizován ve stanovených kritériích.

Představenstvo realizuje hlavní rozhodovací procesy. Podpůrné rozhodovací procesy představují návrhy zaměstnanců, návrhářů, nebo nového „social responsibility“ pracovníka. Představenstvo uváží podpůrné rozhodovací procesy a učiní rozhodnutí. V případě ekologických rozhodnutí by bylo postupováno identicky. V případě rozhodnutí o změně organizační struktury, přiřazování zdrojů, či změně ekonomicko-informačního subsystému by podpůrné procesy rozhodování představovaly vstup organizačního a ekonomicko-informačního subsystému do procesu rozhodování.

## 5 Výsledky a diskuse

Obsahem následující kapitoly je shrnutí dosažených výsledků zjištěných v rámci praktické části bakalářské práce. V praktické části byl primárně analyzován proces nepřímého řízení ve vybrané společnosti v organizačním subsystému organizačně-ekonomické oblasti organizačního systému, kterým je vybraná společnost. V obou zbývajících subsystémech této oblasti byla uvedena zjištěná opatření, která vybraná společnost realizuje. Z těchto informací a výsledků uvedeného rozboru vyplývají následující možná doporučení pro optimalizaci jejích procesů nepřímého řízení.

### 5.1 Organizační subsystém

Podstatnou součástí procesů nepřímého řízení v organizačním subsystému je vytvoření organizačních jednotek a jejich uspořádání do organizačních stupňů. Při rozboru tohoto procesu nepřímého řízení ve vybrané společnosti se vycházelo z dostupné části organizační struktury vybrané společnosti pod oddělením „Operations“, která zahrnuje řídicího pracovníka na pozici „Warehouse leader“ (vedoucí skladu), řídicí pracovníky na pozicích vedoucích směn a jejich podřízené výkonné pracovníky na pozicích skladníků apod., kteří již nikoho neřídí.

Vhodnost nastavení této části organizační struktury byla posuzována na základě dvou metod, jejichž výsledky se výrazně lišily. Jak již bylo uvedeno výše, na základě Graicunasovy teorie bylo ve vyhodnocení doporučeno, aby byla pozice vedoucího skladu posílena o jednoho pracovníka a pozice vedoucích směn o 2 pracovníky. Tím by přibýly v organizační struktuře 2 jednotky organizace práce (JOP, zde směna) a pracovníci v nich měli být rovnoměrně rozmístěni.

Nutnost této změny v řídicí a potažmo v organizační struktuře vybrané společnosti se však nepotvrdila po provedení posouzení řídicí kapacity vedoucích pracovníků na pozici vedoucích směn dle postupu uvedeného v TŘOS. Použitým postupem bylo zjištěno, že teoretická řídicí kapacita vedoucích směn vysoce převyšuje jejich kapacitu skutečnou, což bylo zdůvodněno několika faktory. Také po posouzení teoretické řídicí kapacity vedoucího pracovníka na pozici vedoucího skladu dle postupu uvedeného v TŘOS se nepotvrdila nutnost vytvoření další pozice vedoucího skladu, neboť počet stávajících přímých podřízených vedoucího skladu na pozici vedoucích směn se ukázal jako „ideální“.

Organizační struktura každého organizačního systému určuje strukturu řídicího subsystému. Ve vybrané společnosti subsystém řídicích orgánů tvořený řídicími orgány odpovídá obecnému modelu řízení akciových společností, s tím rozdílem, že vedení společnosti je tvořeno nejvyššími řídicími pracovníky jednotlivých oddělení společnosti. Tento typ „řídicí struktury“ společnosti vyhovuje, ale je vhodný zejména pro menší společnosti. Vzhledem k velikosti operací společnosti by v budoucnu společnost měla zvážit změnu ve strategii obsazování řídicích pozic ve vedení společnosti (vrcholový management) a řídicích pozic jednotlivých oddělení (střední management) stejnými pracovníky, aby nedošlo k jejich přetížení. To ovšem záleží na budoucím vývoji společnosti.

## **5.2 Ekonomicko-informační subsystém**

Přiřazování zdrojů ve vybrané společnosti probíhá na bázi, kdy jsou brány v úvahu ekonomické potřeby všech organizačních jednotek ve společnosti. Jednotlivé požadavky na přiřazení zdrojů jsou posouzeny samostatně i v porovnání s požadavky na zdroje ostatních organizačních jednotek. Celý soubor těchto požadavků je následně posouzen v rámci ekonomických možností podniku a je jim vyhověno v pořadí podle jejich důležitosti pro fungování společnosti. Přiřazování zdrojů probíhá uváženě a relativně efektivně.

Společnost aktivně využívá nových informačních technologií pro zkvalitnění produkčních procesů a aktivní řízení firemní ekonomiky. Společnost také sleduje trendy ve vnitropodnikové komunikaci, aby se vyvarovala zastaralým a robustním systémům komunikace. Pokud si společnost chce udržet svoji konkurenční pozici, je nezbytné, aby sledovala aktuální trendy, inovace, ale také svoji konkurenci, neboť trh, na kterém působí, je přesycený.

Společnost se při motivování zaměstnanců přizpůsobuje moderním trendům. Některé složky motivace jsou předmětem dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jako možnost práce z domova (home office). Volná pracovní doba je u zaměstnanců, jejichž náplň práce nevyžaduje jejich fyzickou přítomnost ve firmě, téměř samozřejmostí. Tím se společnost drží moderních trendů a vychází zaměstnancům vstříc, ale připravuje se o možnost motivace volnou pracovní dobou a prací z domova. Stimuly morální povahy společnost využívá pravidelně za použití motivačních soutěží (soutěž o pracovníka měsíce), pochval i neformálních meetingů.

U hmotné motivace je kladen velký důraz na variabilní složku mzdy. Ta je ale předmětem subjektivního hodnocení zaměstnance nadřízeným pracovníkem. V budoucnu by se firma měla zaměřit na vytvoření systému hodnocení efektivity práce pro adekvátní distribuci odměn mezi pracovníky a správnou motivaci. Toho by měla docílit stanovením sledovaných ukazatelů efektivity práce u jednotlivých funkcí a odměny rozdělovat buď podle podílů odvedené práce jednotlivých pracovníků na celkové práci jejich oddělení nebo za pomoci bodovacího systému. Tím by vznikl systém nepřímého řízení, který by usnadnil řízení přímé. Došlo by tak k usnadnění procesu motivace pro řídicí pracovníky.

I v případě motivace je podstatné sledovat kroky konkurence, neboť nezaměstnanost je nízká a pracovníci si mohou do jisté míry diktovat podmínky pracovního poměru. Podstatné je zaměstnancům nabízet další formy benefitů jako je např. „Moje benefity Cafeterie“, kde jsou ukládány prostředky, které je možné uplatnit na sport, zdraví nebo kulturu. Důležité je také hrazení stravenek v plné výši nebo volno navíc.

Řízení zásob představuje velkou část činnosti podniku, a proto na ní firma klade velký důraz. Řízení zásob odpovídá ekonomické teorii řízení na základě klasifikace zásob podle principů ABC. Můžeme tedy říct, že zásoby jsou řízeny efektivně a není nutné uvádět možná doporučení na změny procesů.

Pro řízení peněžních prostředků a peněžních toků používá společnost vlastní systém, který spoléhá na principy ekonomické teorie a využití informačního softwaru pro optimalizaci predikce a plánování peněžních toků ve firmě. I peněžní toky jsou ve firmě řízeny relativně efektivně.

### **5.3 Ekologicko-ergonomický subsystém**

Z ergonomického hlediska se společnost může chlubit moderním pracovním prostředím, které pomáhá vytvořit nejen komfortní prostředí pro zaměstnance, ale i navodit přátelskou atmosféru. Společnost se nebojí investovat do kvalitního pracovního prostředí pro své zaměstnance a využít služeb návrhářů s vědomím, že se jí tyto investice vrátí ve výkonu zaměstnanců a zaměstnanecké loajalitě. Rozhodnutím, vedoucím společnost správným směrem, je také rozhodnutí zaměstnat pracovníka, který bude mimo jiné mít na starosti právě vytváření pracovního prostředí.

Po ekologické stránce společnost díky svému novému sídlu, které získalo LEED certifikát, uplatňuje opatření snižující dopad jejího provozu na životní prostředí. V budoucnu by se firma měla zaměřit na zavedení vhodných ekologických opatření i pro své logistické centrum a výdejní provozovny. Vhodné je zejména třídění odpadu a jeho minimalizace např. používáním tříditelných forem obalů.

## **5.4 Souhrn doporučení na základě zjištěných výsledků**

V jednotlivých subsystémech lze doporučit:

- a) Rozšířit ekologická opatření, které už fungují v centrále společnosti, i na logistické centrum a výdejní provozovny. Zejména se jedná o třídění a minimalizaci odpadů. Vhodné je navrhnout formy tříditelných obalů produktů, eliminace kancelářského papíru a preferování zejména elektronických způsobů záznamů.
- b) Rozdělit obsazení funkcí ve vedení společnosti a na pozicích řídicích pracovníků jednotlivých oddělení tak, aby byla zachována efektivnost jejich rozhodování a bylo zabráněno jejich přetěžování.
- c) Vytvořit systém nepřímého řízení v oblasti motivace zaměstnanců, stanovením sledovaných ukazatelů efektivity práce u jednotlivých funkcí, podle kterých by byly odměny rozdělovány buď podle podílů odvedené práce jednotlivých pracovníků na celkové práci jejich oddělení nebo za pomocí bodovacího systému. Kromě toho je podstatné motivovat pracovníky i dalšími formy benefitů jako je např. „Cafeterie“, plně hrazené stravenky či volno navíc. Pokud si chce společnost zachovat stávající pracovníky, je důležité, aby reagovala na kroky konkurence a nabízela srovnatelné pracovní podmínky.

## 6 Závěr

V praktické části bakalářské práce došlo k představení vybrané společnosti včetně její organizační a řídicí struktury. Její hlavní část se zabývala rozбором procesu nepřímého řízení v organizačním subsystému, což byl její hlavní cíl. Pomocí dvou metod zde byla posouzena vhodnost nastavení části organizační struktury společnosti. Výsledky byly vyhodnoceny a porovnány včetně vhodnosti použitých metod. V dalších subsystémech organizačně-ekonomické oblasti byla uvedena opatření, která společnost realizuje. V závěrečné podkapitole byly uvedeny procesy rozhodování spojené s procesy nepřímého řízení.

Dalším cílem bakalářské práce bylo na základě získaných informací a na základě provedeného rozboru navrhnout pro procesy nepřímého řízení vybrané společnosti doporučení pro jejich optimalizaci. Návrhy a opatření pro jednotlivé subsystémy jsou uvedeny v kapitole 5. Výsledky a diskuse. V rámci jednotlivých subsystémů bylo navrženo několik doporučení.

V ekologicko-ergonomickém subsystému se jedná o rozšíření ekologických opatření, jež jsou již zavedená na centrále společnosti, do logistického centra a výdejních provozoven. Také je podstatné se zaměřit na minimalizaci odpadů, které společnost produkuje.

V organizačním subsystému je vhodné rozdělení personálního obsazení vedení společnosti a řídicích pozic jednotlivých oddělení za předpokladu zachování efektivity procesů. Posuzovaná část organizační struktury vybrané společnosti je vyhovující aktuálním požadavkům společnosti včetně rezervy v řídicí kapacitě řídicích pracovníků na posuzovaných pozicích vzhledem k sezonním nárůstům jejich podřízených pracovníků a vzhledem k pandemické situaci, kdy se rychle mění pravidla pro prodej v kamenných prodejnách a kdy se zákaznická poptávka přesouvá směrem k internetovým obchodníkům.

V rámci ekonomicko-informačního subsystému bylo navrženo vytvoření systému nepřímého řízení pro motivaci zaměstnanců prostřednictvím stanovení sledovaných ukazatelů efektivity práce u jednotlivých funkcí, na jejichž základě budou odměny rozdělovány podle podílů odvedené práce nebo za pomoci bodovacího systému.

Cíl bakalářské práce je možné považovat za splněný, neboť došlo k rozboru procesu nepřímého řízení ve vybrané společnosti, a to rozsahu, který byl ovlivněn tím, jak byli pracovníci vybrané společnosti ochotni sdílet potřebné informace. Ohledně srovnání praxe s teoretickými východisky je možné uvést, že praxe z uvedené problematiky vychází. Při rozboru procesu nepřímého řízení v organizačním subsystému byl použit postup dle Teorie řízení organizačních

systemů a „metoda bodového hodnocení obtížnosti postavení řídicích pracovníků pro určení teoretické řídicí kapacity“. Na vybranou společnost bylo nahlíženo prizmatem Teorie řízení organizačních systémů, a to z hlediska používaných pojmů, uvedené struktury organizačního systému a jejího chápání pojmu řízení.



## 7 Seznam použitých zdrojů

- GIBSON, J. L., DONNELLY, J. H., KOUBEK, J., IVANCEVICH, J. M., DOLANSKÝ, V., 1997. *Management*. Praha: Grada Publishig. ISBN 80-7169-422-3
- HRON, J., TRAXLER, A., 2018. *Dovednosti v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2833-4
- HRON, J., TRAXLER, A., 2017. *Teorie řízení organizačních systémů*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2768-9
- KALNICKÝ, J., 2012. *Obecný management*. Ostrava: Repronis, ISBN 978-80-7329-305-5
- MAREK, P., 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1
- MLÁDKOVÁ, L. 2005. *Moderní přístupy k managementu-tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788071793106
- NICKOLS, Fred., 2003. *The Span of Control and the Formulas of V. A. Graicunas*. (referát z nitana.cz/2018/11/15)
- SYNEK, M., 2006. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-892-4
- ŠIMAN, J., 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788074001178
- URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027102273
- URBAN, J., 2017. *Procesní řízení*. <https://news.cafin.cz/autor/jan-urban>
- VEBER, J., 2000. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7