

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Procesy nepřímého řízení organizačního systému firmy

Bc. David Sklář

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. David Sklář

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Procesy nepřímého řízení organizačního systému firmy

Název anglicky

Processes of indirect management of the company organizational system

Cíle práce

Cílem diplomové práce je provést výběrové šetření českých firem a následné zhodnocení procesů nepřímého řízení organizačního systému ve vybrané společnosti.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání subsystémů a procesů nepřímého řízení organizačního systému. Praktická část zahrnuje identifikaci firem pomocí sběru dat, komparaci a následnou syntézu poznatků. Primární data budou zpracována na základě dotazníkových šetření a analýzy podkladových dat.

Doporučený rozsah práce

60-70

Klíčová slova

Organizační systém, subsystémy 1. řádu, procesy nepřímého řízení, motivační systém

Doporučené zdroje informací

HRON, J., MACÁK, T. Teorie řízení. Praha: ČZU v Praze PEF, 2015

HRON, J., TRAXLER, A. Podnikové řízení. Praha: ČZU v Praze PEF, 2019

HRON, J., TRAXLER, A. Teorie řízení organizačních systémů. Praha: ČZU v Praze PEF, 2017

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. Podnikové řízení. GRADA Publishing, 2013

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 02. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Procesy nepřímého řízení organizačního systému firmy" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Markovi Dvořákovi, Ph.D. za odborné vedení a dohled, vstřícný přístup, jeho trpělivost, cenné rady a věcné připomínky. Zároveň děkuji i všem dotázaným respondentům ve vybraných podnicích za jejich pochopení a vstřícné jednání při poskytnutí informací potřebných pro zpracování této diplomové práce.

Procesy nepřímého řízení organizačního systému firmy

Abstrakt

Tématem této diplomové práce „Procesy nepřímého řízení organizačního systému firmy“, která se skládá ze dvou na sobě navazujících ucelených částí – literární rešerše a praktického výzkumu, je zhodnocení procesů nepřímého řízení v českých podnicích v rámci dotazníkového šetření.

Teoretická část tvořená literární rešerší představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem odborné literatury českých i zahraničních autorů a zhodnocením dosavadní úrovně poznání subsystémů a procesů nepřímého řízení organizačního systému. V této části jsou charakterizovány základní pojmy a definice zvoleného tématu a pomocí komparace tištěných a elektronických zdrojů popsáno vybrané téma z několika úhlů pohledu.

Pro praktickou část práce byla na základě dotazníkového šetření získána primární data, která jsou následně vědeckými metodami vyhodnocena. Výsledky dotazníkového šetření byly poté komparovány s informacemi z konkrétního vybraného podniku. Pomocí analýzy informací získaných od řídicích pracovníků a následné syntézy všech poznatků byly potvrzeny teoretické předpoklady, ze kterých se při praktickém výzkumu vycházelo.

Klíčová slova: organizační systém, subsystémy 1. řádu, procesní řízení, procesy nepřímého řízení, motivační systém, samofinancování, komunikační proces, organizační jednotka

Processes of indirect management of the company organizational system

Abstract

The subject of this thesis titled „Processes of indirect management of the company organizational system“, which consists of two coherent parts - literature review and a practical study, is the evaluation of indirect management processes in local Czech companies via using a questionnaire method.

The theoretical part consisting of the literature review is done by processing theoretical solutions, that are to be used in the practical part, by studying specialised literature by Czech and foreign authors alike and the evaluation of the present level of knowledge regarding the subsystems and indirect management process for organizing systems. Fundamental terms and definitions are characterised in this thesis part and the subject is described from various points of view by using a comparison of printed and electronical sources.

Primary data for the practical part of the thesis was acquired based on a questionnaire. This data was evaluated using scientific methods. The results of the survey were then compared with information obtained from one chosen company. By analyzing information obtained from managing operatives and subsequent synthesis of all the findings it was possible to confirm theoretical assumptions that were the basis for the practical research.

Keywords: organization system, 1st tier subsystems, process-based management, indirect management processes, motivational system, self-funding, communication process, organizational unit

OBSAH

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika	15
3 Teoretická východiska	19
3.1 Organizační systém	19
3.2 Dekompozice organizačního systému.....	20
3.2.1 Oblasti a procesy organizačního systému	21
3.2.2 Procesy řízení v oblastech OS.....	23
3.2.3 Charakteristika subsystémů 1. řádu OS	24
3.3 Řízení	29
3.3.1 Procesní přístup („Process Approaches“)	29
3.3.2 Procesní řízení v praxi.....	30
3.3.3 Členění procesu řízení.....	31
3.3.4 Fáze procesu řízení.....	32
3.4 Přímé řízení vs. Nepřímé řízení	33
3.5 Firemní kultura.....	34
3.5.1 Firemní kultura jako nástroj nepřímého řízení.....	35
3.5.2 Typologie firemní kultury	35
3.6 Organizování.....	37
3.6.1 Organizování jako proces.....	38
3.6.2 Typy organizačních struktur	38
3.6.3 Dimenze organizační struktury	39
3.7 Přiřazování zdrojů	40
3.8 Komunikace	41
3.8.1 Komunikační proces v organizaci.....	42
3.8.2 Analýza efektivity systému vnitřní komunikace	43
3.9 Motivace.....	44
3.9.1 Motivační pravidla	44

3.9.2	Motivační proces	45
3.9.3	Motivační systém v podnicích.....	47
3.10	Aktivní ekonomika.....	47
3.10.1	Samofinancování.....	48
3.10.2	Řízení cash flow a oběžných prostředků.....	49
3.10.3	Aktivní ekonomický systém v podnicích.....	50
4	Vlastní práce	51
4.1	Dotazník	51
4.2	Dotazníkové šetření.....	52
4.2.1	Charakteristika respondentů.....	52
4.2.2	Charakteristika podniků	57
4.2.3	Procesy nepřímého řízení	63
4.3	Společnost Ehrmann AG.....	70
4.3.1	Charakteristika podniku	72
4.3.2	Charakteristika respondenta	72
4.3.3	Porovnání výsledků dotazníkové šetření.....	73
4.4	Testování hypotéz	74
4.4.1	Předpoklad s nulovými hypotézami	74
4.4.2	Shrnutí výsledků testovaných hypotéz.....	75
5	Výsledky a diskuse	77
6	Závěr.....	79
7	Seznam použitých zdrojů.....	80
7.1	Knižní publikace	80
7.2	Internetové zdroje.....	84
8	Přílohy	85
8.1	Příloha 1: Dotazník (formulář).....	85
8.2	Příloha 2: Kategorie účetních jednotek	89
8.3	Příloha 3: Hodnotící tabulka pro řídicí kapacitu tq.....	89
8.4	Příloha 4: Výpočet statistiky χ^2 testu nulových hypotéz.....	90

SEZNAM OBRÁZKŮ

Organizační systém a subsystémy 1. - 4. řádu jako výsledek zvyšování rozlišovací úrovně (Hron a Traxler, 2017)	19
Subsystémy OS 1. řádu -> 2. rozlišovací úroveň (Hron a Traxler, 2017)	23
Systémové pojetí podniku (Vinohradský, 1999)	24
Organizační stupně podniku (Hron a Traxler, 2017)	26
Vzájemné vztahy stádií cyklu a fázi procesu řízení (Váchal a Vochozka, 2013).....	32
Typy firemní kultury podle organizační struktury a převažujícího stylu řízení (Handy, Harrison, 1976, in Cole 1988)	36
Model komunikačního procesu (Přikrylová a Jahodová, 2010)	41
Peněžní toky mezi SOJ navzájem a mezi SOJ a podnikem (Hron a Traxler, 2019).....	49
Logo společnosti Ehrmann AG (Ehrmann, 2019)	70
Struktura vedení skupiny Ehrmann AG (Ehrmann, 2019).....	71
První ovocný jogurt v Německu Almighurt (Ehrmann, 2019)	71
Řídící a organizační struktura Ehrmann Praha s.r.o. (vlastní zpracování)	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Zaměření podniků.....	58
Tabulka 2: Výsledky testování nulových hypotéz.....	76
Tabulka 3: Testování hypotézy H_{01}	90
Tabulka 4: Testování hypotézy H_{02}	91
Tabulka 5: Testování hypotézy H_{03}	92

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Otázka č. 1 dotazníkového šetření.....	53
Graf 2: Otázka č. 2 dotazníkového šetření.....	53
Graf 3: Otázka č. 3 dotazníkového šetření.....	54
Graf 4: Otázka č. 4 dotazníkového šetření.....	55
Graf 5: Otázka č. 5 dotazníkového šetření.....	55
Graf 6: Otázka č. 6 dotazníkového šetření.....	56

Graf 7: Otázka č. 7 dotazníkového šetření	57
Graf 8: Otázka č. 8 dotazníkového šetření	58
Graf 9: Otázka č. 9 dotazníkového šetření	59
Graf 10: Otázka č. 10 dotazníkového šetření	60
Graf 11: Otázka č. 11 dotazníkového šetření	62
Graf 12: Otázka č. 12 dotazníkového šetření	63
Graf 13: Otázka č. 13 dotazníkového šetření	64
Graf 14: Otázka č. 14 dotazníkového šetření	65
Graf 15: Otázka č. 15 dotazníkového šetření	66
Graf 16: Otázka č. 16 dotazníkového šetření	67
Graf 17: Otázka č. 17 dotazníkového šetření	68
Graf 18: Otázka č. 18 dotazníkového šetření	69
Graf 19: Otázka č. 19 dotazníkového šetření	70

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

OJ – Organizační jednotka

OS – Organizační systém

ŘP – Řídící pracovník

1 Úvod

Základní podmínkou dobře fungujícího státu je vždy úspěšná a prosperující ekonomika. Tu tvoří řetězec ekonomických subjektů různého charakteru, jejichž existence je založena především na generování zisku. Ten může být vytvářen různou podnikovou činností zabývající se výrobou, prodejem či poskytováním jednotlivých služeb zákazníkům. Ekonomické výsledky a od nich odvozené samotné fungování a provoz firem jsou závislé na jejich správném a efektivním řízení. A to lze jen na základě vhodného a účelného nastavení vnitropodnikových procesů a systémů řízení, spojených následně s jejich kontrolou a odstraňováním jejich případných nedostatků. V této práci se proto zaměříme na problematiku a aplikaci různých druhů procesů řízení v podnicích.

Řízení lze chápat jako koordinaci celé řady činností. Podíváme-li se do historie, zjistíme, že teorie řízení vychází již z prvního směru, který byl směr vojenský. Ten se uplatňoval pomocí rozkazu velitelů. Vývoj v této oblasti pak postupně připomíná vývoj současného řízení podniků a společností v návaznosti na různé způsoby operativního řízení. Rozdíly způsobu řízení zjistíme porovnáním velikostí podniků, jejich zaměřením či rozdílnou majetkovou účastí. Proto je tak důležité pochopit uplatnění různých druhů řízení a jejich procesů v závislosti na konkrétním jednotlivém podniku či obchodní jednotce.

Pod pojmem podnik si je možné představit určitý organizační systém, v němž jsou lidé tím nejdůležitějším prvkem. Oni totiž podnik řídí a využívají k tomu různé informační systémy, nástroje a prostředky.

Systémové pojetí nám představuje organizační systém (OS). Z hlediska jeho řízení mají nejdůležitější vliv hlavní subsystémy 1. řádu. Subsystémy se stejnými prvky tvoří různé oblasti OS. Jsou to produkčně-technická, organizačně-informační a obchodně-řídící. V těchto oblastech se realizují procesy produkčního řízení, procesy přímého řízení a procesy nepřímého řízení, které se vzájemně prolínají. A právě na procesy nepřímého řízení jsem se v této diplomové práci zaměřil. Považuji jej totiž obecně za velmi důležitou složku s nezastupitelným významem v rámci celkového řízení podniku.

Tyto procesy realizují v organizačně-ekonomické oblasti fáze řízení plánování a organizování, jejichž výsledkem je vytvoření organizační jednotky a její uspořádání do organizačních stupňů. Dalším úkolem těchto procesů řízení je přiřazování zdrojů, vytváření řídicího systému, jehož prostřednictvím lze nepřímo řídit i vzdálené podřízené. Dále zajišťuje aktivní ekonomický systém pomocí samofinancování, řízením oběžných

prostředků či řízením cash flow. Důležitou roli zde hraje systém motivační a dále systém komunikace. Ta může být jednosměrná, založená na vztahu nadřízenosti, resp. podřízenosti, promítající se ve formě porad a jejich hierarchií. Druhý způsob vychází z obousměrné komunikace na základě formy spolupráce i online komunikace.

Všechny tyto produkty procesů nepřímého řízení je potřeba propojit s ostatními procesy organizačního systému, což je i základní podmínkou správně fungujícího a prosperujícího organizačního systému – podniku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je provést výběrové šetření českých firem a následné zhodnocení procesů nepřímého řízení organizačního systému ve vybrané společnosti.

Pro splnění hlavního cíle diplomové práce je při zkoumání vymezeného problému nutné splnit následující dílčí cíle a kroky:

- Provést komparaci více zdrojů od různých autorů na základě jejich citace.
- Realizovat kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření.
- Analýza pomocí vědecko-výzkumných metod a vyhodnocení výsledků z dotazníků s následnou interpretací získaných dat.
- Srovnání výsledků dotazníkového šetření s výstupy ve zvoleném podniku.
- V rámci dané problematiky stanovit teoretický předpoklad a s ním související statistické hypotézy.
- Ověření nulových hypotéz prostřednictvím matematicko-statistických metod.
- Syntéza a zhodnocení výsledků.

2.2 Metodika

Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část představovala zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem odborné literatury českých i zahraničních autorů a zhodnocením dosavadní úrovně poznání subsystémů a procesů nepřímého řízení organizačního systému. Zabývala se vymezením, definicí a chováním subsystémů prvního řádu organizačního systému s důrazem na subsystémy ovlivňující procesy nepřímého řízení a zavedením nového rozměru při posuzování organizačního systému – rozlišovací úrovní, která umožnila nový a podrobnější pohled na organizační systém.

Praktická část zahrnovala identifikaci firem pomocí sběru dat, komparaci a následnou syntézu poznatků. Primární data byla zpracována na základě dotazníkového šetření a následně vědeckými metodami vyhodnocena. Výsledky dotazníkového šetření byly poté komparovány s informacemi z konkrétního vybraného podniku. Pomocí analýzy

informací získaných od řídicích pracovníků prostřednictvím metody dotazníkového šetření a následné syntézy všech poznatků byly potvrzeny nebo vyvráceny teoretické předpoklady.

Podkladem ke statistickému šetření o procesech nepřímého řízení OS firmy provedeného v Praze jsou empirická data z pilotního šetření realizovaného v rámci projektu Atributy řízení alternativních business modelů v produkci potravin Interní grantové agentury FEM České zemědělské univerzity v Praze č. 2019B0006. Vzhledem k rozsahu práce bylo provedeno statistické vyhodnocení dat pomocí analýzy jednotlivých proměnných, tj. jednorozměrného třídění dat, nebo-li třídění I. stupně s jednou proměnnou a dvojrozměrného třídění dat, nebo-li třídění 2. stupně se dvěma proměnnými.

Dotazníkové šetření bylo provedeno elektronickou formou ve druhé polovině roku 2019 náhodným výběrem v 60 firmách v hlavním městě České republiky. Dotazník obsahoval soubor 19 otevřených, polouzavřených a uzavřených otázek zaměřených na charakteristiku respondenta (řídicího pracovníka) a zvoleného podniku a také zhodnocení procesů nepřímého řízení v organizačním systému. Ke zpracování těchto dat byl použit program Microsoft Office Excel 365 a pomocí přehledných grafů a tabulek byly výsledky okomentovány a srovnány s informacemi vybraného podniku. K dosažení cílů práce byly v práci použity vědecké metody – dotazníkové šetření, analýza, syntéza a komparativní metoda.

Aplikované metody

Metoda **dotazníkového šetření** může být založena buď na přímém styku (rozhovor) či nepřímém, nebo-li zprostředkovaném kontaktu (dotazník) mezi výzkumníkem a respondentem. Respondenti, kteří jsou v rámci výzkumu dotazováni, musí vždy odpovídat cílům daného výzkumu (Kozel, 2012).

Dotazník je zřejmě nejrozšířenější a nejpropracovanější technikou pro získávání dat. Ze všech technik je rozhodně nejméně náročný na čas a zároveň snadno a také poměrně levně zasáhne velký počet i velmi prostorově vzdálených zkoumaných osob. Jeho příprava i zpracování je rychlá a klade malé požadavky na počet výzkumníků a malé požadavky na zaškolení spolupracovníků. Dotazník je také vstřícný směrem k respondentům. Poskytuje větší čas na rozmyšlení pro respondenta a poměrně přesvědčivou anonymitu (Olecká a Ivanová, 2010).

Nasbíraná data z výzkumu pomáhají budovat strategii firmy. V úspěšné analýze je nutné vycházet z charakteru dat, a proto je nejprve velmi důležitá jejich úprava do vhodného formátu záznamu v závislosti na typu otázek. **Kvantitativní analýza** pracuje s kvantifikovanými a měřitelnými daty, a proto se využívají pro zhodnocení většiny otázek z dotazníku statistické postupy. Četnost představuje v podstatě počet jednotlivých odpovědí vyjádřených absolutně (konkrétní počet) nebo relativně (v %), které se většinou zobrazují graficky (sloupcový, koláčový graf) nebo v tabulkách. U kvantitativních znaků lze použít i základní statistické charakteristiky: modus, medián, aritmetický průměr nebo rozptyl. Naproti tomu kontingenční tabulky zobrazují přehledně vzájemný vztah dvou údajů, a mohou proto být často východiskem pro vyhodnocování hypotéz o vzájemné vazbě jednotlivých proměnných. Data z dotazníků lze poté zpracovat například analýzou, která je součástí online dotazníkového nástroje, nebo pomocí statistického software (MS Office Excel, IBM SPSS, apod.) (Ecommerce Bridge, 2020).

Tzv. **Chí-kvadrát test** o nezávislosti (značený χ^2) je využíván ke zjišťování vzájemné závislosti statistiky dvou kategoriálních znaků. K ověření stanovených nulových hypotéz se používají kontingenční tabulky založené na porovnávání zjištěné a očekávané marginální četnosti dat testem dobré shody. Aby bylo možné tento test správně použít, nesmí být podíl buněk s očekávanou četností pro kontingenční tabulky s hodnotou menší než 5 více jak 20 % a zároveň také nesmí být očekávaná četnost menší než 1. Nulové hypotézy bývají zpravidla prováděny na hladině významnosti alfa 0,05 nebo 0,01, tzn. s pravděpodobností 95 % resp. 99 %. V rámci χ^2 testu vyjadřují sílu závislosti kvalitativních znaků například Cramérův koeficient kontingence nebo Pearsonův korelační koeficient, jejichž vypočítané hodnoty se pohybují v intervalu $<0,1>$ (Hendl, 2009) a (Řezanková, 2007).

Obecnou definicí **analýzy** je myšlenkové rozložení zkoumaného jevu na dílčí složky, které se stávají předmětem dalšího bádání. Cílem analýzy je vysvětlit daný problém zevrubným prozkoumáním jeho složek. Analýza rozlišuje na objektu zkoumání jednotlivé části nebo prvky, vyděluje podmínky vzniku, etapy vývoje jevu či objektu, odděluje podstatné od nepodstatného, směřuje od složitého k jednotlivému a od mnohosti k jednotě. **Syntéza** je myšlenkové spojení jednotlivých částí v celek. Při syntéze se sledují vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými složkami objektu či jevu, což napomáhá k odhalení vnitřních zákonitostí fungování. Syntéza je tedy postup, při kterém se formulují

závěry na základě výchozích zjištění. Obě metody jsou sice protikladné způsoby zkoumání, ve skutečnosti se ale vzájemně doplňují, a proto se také někdy souhrnně nazývají analyticko-syntetickými poznávacími postupy (Široký, 2010).

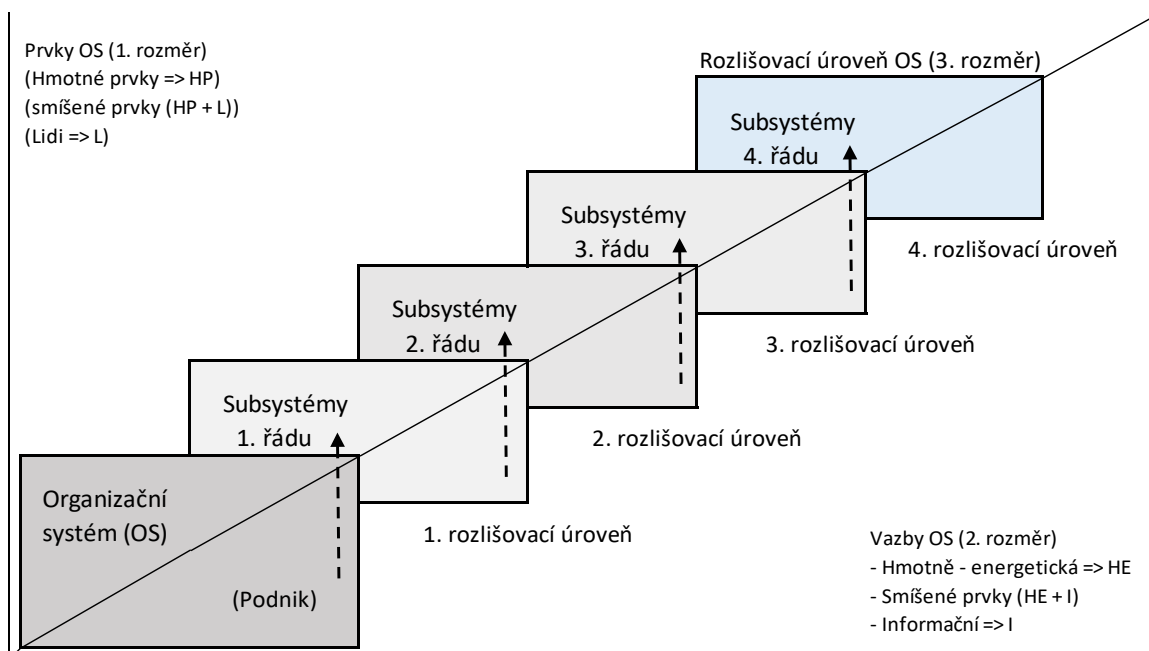
Komparace je jednou z nejpoužívanějších vědeckých metod práce, neboť umožňuje stanovit shody a rozdíly jevů či objektů. Při srovnávání se zjišťují shodné či rozdílné stránky různých předmětů, jevů, úkazů či ukazatelů, přičemž srovnávací kritérium může být vymezeno věcně, časově nebo prostorově. V praxi se setkáváme se dvojitým způsobem srovnávání: jednak se srovnáváním pojetí problémů, názorů, premis jako vytváření, ověřování či zdůvodňování vlastního stanoviska, a jednak se srovnáváním jako nástrojem měření, zjišťování, objektivizace a hodnocení dosažených výsledků (Široký, 2010).

3 Teoretická východiska

3.1 Organizační systém

Systém lze chápat jako určitou abstrakci reálného objektu, jež definují při respektování vytyčeného cíle určité prvky (vlastnosti) a vazby mezi nimi. Jednotlivé vazby mezi systémovými prvky jsou důsledkem spojení určitých výstupů jedněch prvků s určitými vstupy druhých prvků. Prostřednictvím vstupů a výstupů jsou systémy propojeny se svým prostředím. Prostředí na systémy působí formou podnětů na vstupech a naopak systémy působí na prostředí formou reakcí na výstupech (Váchal a Vochozka, 2013).

Pod pojmem organizační systém (OS) si lze obecně představit jistou množinu prvků, které jsou mezi sebou propojeny určitými vztahy – vazbami. Organizační systém je tedy definován skupinou výrobních prostředků a lidí, které jsou vzájemně vázány hmotně energetickými, informačními a smíšenými vazbami za účelem zjištění následného chování. To lze chápat jako určitou funkci struktury, přičemž chování a struktura patří mezi základní vlastnosti každého organizačního systému (Macák a Hron, 2015).



Obrázek 1: Organizační systém a subsystémy 1. - 4. řádu jako výsledek zvyšování rozlišovací úrovně (Hron a Traxler, 2017)

Obrázek příkladně znázorňuje, jak rozlišovací úroveň vyjadřuje míru podrobnosti pro zobrazení systému. S vyšší rozlišovací úrovní se zobrazuje systém podrobněji a detailněji. Stupeň rozlišovací úrovně je možno měnit procesem agregace a závisí na účelu, který sledujeme. Agregace (slučování) jednotlivých prvků systémů spočívá v přechodu z jedné rozlišovací úrovně na druhou uvnitř jednoho systému. Na konci procesu tak dochází k vytvoření systému s jedním agregovaným prvkem. Může rovněž nastat i opačný proces desagregace. Proces integrace představuje také přechod z jedné úrovně na druhou, avšak mezi několika nebo více systémy. Vzniká tedy zcela nový a větší systém složený z prvků toho původního. Opačný proces se nazývá diferenciací (Hron a Traxler 2017).

3.2 Dekompozice organizačního systému

Dekompozice organizačního systému rozlišuje na 1. a 2. rozlišovací úrovni tzv. tři základní dimenze: **cílový stav, základní prvky a vazby mezi prvky**.

- **Základní prvky** – obecně se rozlišují dva typy prvků. Tvrdé prvky představují hmatatelné, hmotné, prezentovatelné entity (výrobky, technické vybavení, organizační struktury. Nehmatatelné akty, ke kterým dochází při jednání, chování a vystupování lidí v organizaci, představují měkké prvky – reakce na situace a podněty vyplývající z konkrétního jednání (Veber, 2000).
- **Podnikové vazby** – tvorba základní organizační struktury v podniku vyjadřuje vztahy kompetencí, počet vnitropodnikových útvarů s jejich specializací a vzájemné vztahy a vazby mezi těmito útvary. Rozlišují se čtyři základní podnikové vazby: skupinová, postupová, vzájemná a týmová (Váchal a Vochozka, 2013).
- **Cílový stav** – tvoří základ pro posouzení, zda chování jednotlivých subsystémů OS se blíží nebo je totožné s cílovým stavem. Jeho vymezení nastává ve fázi plánování, samotná realizace probíhá na úrovni organizování a operativního řízení. Z velké míry jej určují podmínky a potřeby společného prostředí, úroveň vazeb a prvků či jejich další rozvoj (Hron a Traxler, 2017).

3.2.1 Oblasti a procesy organizačního systému

Každý z jednotlivých subsystémů OS plní v organizačním systému určitou funkci, je tudíž plně nezastupitelný a nezaměnitelný. Vzájemně se však všechny v různé míře ovlivňují buď přímo (sousedící subsystémy či subsystémy na hlavní diagonále) anebo nepřímo (spolu nesousedící subsystémy). Základní subsystémy 1. řádu: Produkční (PS1), Organizační (OSS), Řídící (ŘSS) se vzájemně silně ovlivňují, a proto má tento jejich přímý vztah rozhodující vliv na proces řízení. Kromě subsystémů na hlavní diagonále významně ovlivňují chování jednotlivých subsystémů OS také přímo sousedící subsystémy. Ostatní subsystémy 1. řádu se nazývají podpůrné s dominantním vlivem lidského nebo hmotného prvku s přímým/nepřímým vztahem (Hron a Traxler, 2017).

Pojetí podniku a jeho subsystémů je dle autorů Váchala a Vochozky (2013) velmi podobné. Ti rozlišují v rámci podnikového systému dle příslušných vazeb, vztahů, řídicích a organizačních struktur tři základní subsystémy: výrobní, ekonomický a sociální (kulturní). Nalézt optimální poměr těchto subsystémů, které respektují danou podnikovou typologii, lze pouze jejich vzájemným průnikem. V poměrovém vymezení se odrážejí různé faktory, a proto lze v rámci podnikového systému dle jednotlivých poměrů dílčích subsystémů vymezit například: informační a komunikační systém, technologickou úroveň, interpersonální vztahy či manažerský styl řízení.

Organizační systém (podnik) tvoří na druhé rozlišovací úrovni 9 subsystémů 1. řádu. Pomocí tzv. prvkové a vazbové dekompozice OS lze rozdělit tyto subsystémy do tří základních skupin: Materiálně technická základna, Organizačně ekonomická oblast a Sociálně řídicí nadstavba. Všechny tyto subsystémy společně vytvářejí zdrojovou část útvarové struktury (integrace subsystémů dle typu prvků) a procesní struktury (integrace subsystémů dle typu vazeb). Každý ze subsystémů OS se může během vývoje prosadit v různé míře, platí však, že jednotlivé subsystémy OS jsou vzájemně nezastupitelné, podmíněné a s rozdílnou stabilitou a proporcionálním rozvojem (Macák a Hron, 2015).

V rámci podnikového systému lze vymezit jednotlivé subsystémy, jako jsou například řídicí, správní, technologický, technický atd. V rámci řídicího procesu, ve kterém realizují pracovníci své manažerské funkce s příslušným rozsahem a na příslušných stupních řízení, regulují transferové procesy ve směru naplňování stanovených cílů podniku. Do tohoto procesu řízení vstupují také další prvky (pružný prvek, štábní útvary, funkční vazby apod.) (Hradecký, Lanča, Šiška, 2006).

Rozdělení oblastí organizačního systému dle autorů Macák a Hron (2015):

- **Materiálně (Produkčně) technická oblast:** Subsystem Produkční (PS1), Technologický (TS1), Technický (TS2).
- **Organizačně ekonomická (informační) oblast:** Subsystem Ekonomicko-informační (EIS), Ergonomicko-ekologický (EES), Organizační (OSS).
- **Sociálně (Obchodně) řídicí oblast:** Subsystem Řídicí (ŘSS), Marketingově-obchodní (MOS), Pracovní (PS2).

Systemový přístup chápe podnik jako komplexní systém skupiny vzájemně propojených prvků, které mají společný cíl. Tyto prvky se navzájem ovlivňují, a tudíž musí manažeři vnímat organizaci jako dynamický celek, ve kterém probíhá nespočet procesů. Měli by se snažit předvídat očekávané i neočekávané důsledky svých rozhodnutí a řešit jednotlivé problémy nikoliv izolovaně, ale v rámci změn celého systému vzájemně propojených prvků pomocí jednotlivých manažerských funkcí (Donnelly, 1997).

Základní kostru procesů v podniku tvoří hodnota nebo užitek pro zákazníky organizace. Dle toho, kdo je jejich zákazníkem a dle přidané hodnoty, kterou mu přináší, se rozlišují v podniku procesy hlavní, podpůrné a řídicí. Hlavní procesy vytvářejí hodnotu nebo užitek pro zákazníka organizace (produkt – výrobek nebo služba). Podpůrné procesy se zaměřují na zajištění hlavních procesů a organizace. Pod řídicí procesy a činnosti spadají všechny ostatní aktivity, které koordinují, řídí a organizují lidé v organizaci (Managementmania, 2016).

Rozdělení procesů organizačního systému dle autorů Hron a Traxler (2017)

- **Realizační proces:** Subsystem Pracovní (PS2), Ergonomicko-ekologický (EES), Produkční (PS1).
- **Organizační proces:** Subsystem Marketingově-obchodní (MOS), Organizační (OSS), Technologický (TS1).
- **Informačně rozhodovací proces:** Subsystem Řídicí (ŘSS), Ekonomicko-informační (EIS), Technický (TS2) (Hron a Traxler, 2017).

(prvky)			
I.	Pracovní subsystém PS 2	Marketingově obchodní subsystém MOS	Řídící subsystém ŘSS
SP (L + HP)	Ekologicko- ergonomický subsystém EES	Organizační subsystém OSS	Ekonomicko- informační subsystém EIS
HP	Produkční subsystém PS1	Technologický subsystém TS 1	Technický subsystém TS 2
	HE	SV (HE + I)	I (vazby)

Obrázek 2: Subsystémy OS 1. řádu -> 2. rozlišovací úroveň (Hron a Traxler, 2017)

3.2.2 Procesy řízení v oblastech OS

Autoři Váchal a Vochozka (2013) seskupují dle obsahové náplně jednotlivé procesy v podniku podle věcné souvislosti do organizačních jednotek (oblastí). Případné definování dalších podoblastí ke každé oblasti nebo naopak vzájemné spojování oblastí závisí na velikosti podniku. Jedná se například o oblasti vedení a zázemí společnosti, výroba a produkce, obchod a finance, PR.

V rámci definovaných oblastí organizačního systému probíhají rovněž procesy řízení. V produkčně technické oblasti se realizuje **proces produkčního řízení**, v organizačně informační oblasti **proces nepřímého řízení** a v oblasti obchodně řídicí **proces přímého řízení**. V praxi dochází často k prolínání jednotlivých těchto procesů (Hron a Traxler, 2017).

- **Proces produkčního řízení**

Procesy vedoucí k vytvoření produktů (zboží, služby) jsou objektem produkčního a operačního managementu. Hlavní úkol tohoto procesu spočívá v tvorbě optimální koncepce finálních produktů a ve vytvoření podmínek pro jejich výrobu, řízení, organizaci a realizaci vlastní výroby, včetně zajištění i všech podpůrných procesů. Produkční a operační management tak zabezpečuje jednak vlastní výrobní proces (hlavní produkční proces), a jednak současně i oblast podpůrných procesů zabezpečující a podporující hlavní produkční procesy. Jde o velice složitý proces, který se týká základních rozhodnutí o zaměření výkonů a rozvržení zdrojů, jejich koncepčního řešení a rozhodování o účinném provedení probíhajících procesů (Svobodová, 2008).

- **Proces přímého a nepřímého řízení**

Výsledkem nepřímého procesu, který probíhá ve fázi řízení plánování a organizování, je například vytvoření a uspořádání organizačních jednotek do organizačních stupňů a přidělování disponibilních zdrojů podniku. Pomocí řídicích systémů – aktivně ekonomického (samofinancování, řízení oběžných prostředků, řízení cash flow), motivačního nebo systému komunikace (jedno/obousměrná) mohou být díky tomu nepřímo řízeni i vzdálení podřízení pracovníci. Proces přímého řízení realizující se ve fázi operativního řízení a s ním spojeného vedení lidí má za cíl rychle a pokud možno co nejdříve odstraňovat nežádoucí odchylky od cílového chování a OS jako celku. Během tohoto procesu probíhá kontrola, zadávání a delegování úkolů od přímých nadřízených. K formální komunikaci nebo k řešení operativních problémů se k těmto účelům často využívá účinného nástroje – podnikových porad (Hron a Traxler, 2017).

3.2.3 Charakteristika subsystémů 1. řádu OS

Podle výsledné produkce rozlišujeme organizační systémy (podniky) s hmotnou produkcí (průmyslová a zemědělská produkce, ...), se smíšenou produkcí (technologické a softwarové podniky), s nehmotnou produkcí (banky, pojišťovny). Strukturu, respektive subsystémy 1. řádu, však mají všechny podniky stejné. Liší se jen váha jednotlivých subsystémů pro výsledné chování uvedených typů podniků. Bez ohledu na zaměření podniku se jako velmi důležité jeví subsystémy hlavní diagonály - řídicí subsystém (určuje předmět produkce), organizační subsystém (přiřazuje zdroje) a produkční subsystém, které mají nezastupitelnou úlohu ve všech fázích procesu řízení v organizačním systému (Hron a Traxler, 2019).

		Subsystém technicko-technologický		subsystém řídicí subsystém informační
Subsystém ekonomický			Subsystém technicko-ekonomický	
	Subsystém finanční	Prvky a vazby finanční a majetkové základny		
		Prvky a vazby finančního výsledku		
		Prvky a vazby finančních toků		
		Subsystém organizační		

Obrázek 3: Systémové pojetí podniku (Vinohradský, 1999)

Naopak autor Vinohradský (1999) rozlišuje v rámci podniku čtyři parciální subsystémy – technicko-technologický, organizační, řídicí a ekonomický. Obrázek znázorňuje rozhodující interakce a postavení subsystémů v rámci podniku. Tento rámec, kvalitativní i kvantitativní aspekty jednotlivých subsystémů a vazeb mezi nimi nejsou statické, ale mění se společně s vývojovými fázemi podniku (Vinohradský, 1999).

Rozdělení subsystémů podniku dle autorů Hron a Traxler (2019):

- **Produkční subsystém**

Produkční subsystém, jenž se nachází na hlavní diagonále, realizuje výstupy hmotného i nehmotného charakteru. Výrobní struktura podniku určuje na základě znalosti trhu, marketingu, posouzení zdrojů výběr produktů. Na základě výrobních principů, metod a postupů se v rámci stanovené strategie podniku rozpracované do operativních a taktických úkolů realizují podnikatelské aktivity s cílem naplňování podnikových cílů (Váchal a Vochozka 2013).

- **Technologický subsystém**

Podpůrný subsystém s dominantním vlivem hmotných prvků realizující hmotnou část produkce. Na základě odborných znalostí oboru a možností technologie je pomocí technologického postupu realizován výsledný produkt. Technologie je proces přeměny, který transformuje vstupy organizace na její výstupy a který rovněž zahrnuje prostředky, znalosti, techniky a jednání potřebné k dokončení transformačního procesu. Joan Woodwardová zjistila, že míra technické složitosti a firemní technologie vysvětluje rozdíly mezi podniky (Cejthamr, 2010).

- **Technický subsystém**

Technický subsystém zahrnuje „tvrdé“ prvky typu produktů, procesů, zdrojů, zpětných vazeb, struktur a dynamických tendencí. Tvoří základ firemního organismu, který lze chápat jako soubor odpovědí na otázky *proč, co, jak, z čeho a s pomocí čeho* firma produkuje. Imaginární verze tohoto souboru je založená na systému myšlenek, jež na zmiňované otázky odpovídají. Myšlenky jsou naplněny reálným výkonem, tj. pracovníci ve firmě pracují a snaží uskutečnit tyto firemní myšlenky. Patří sem zejména suroviny,

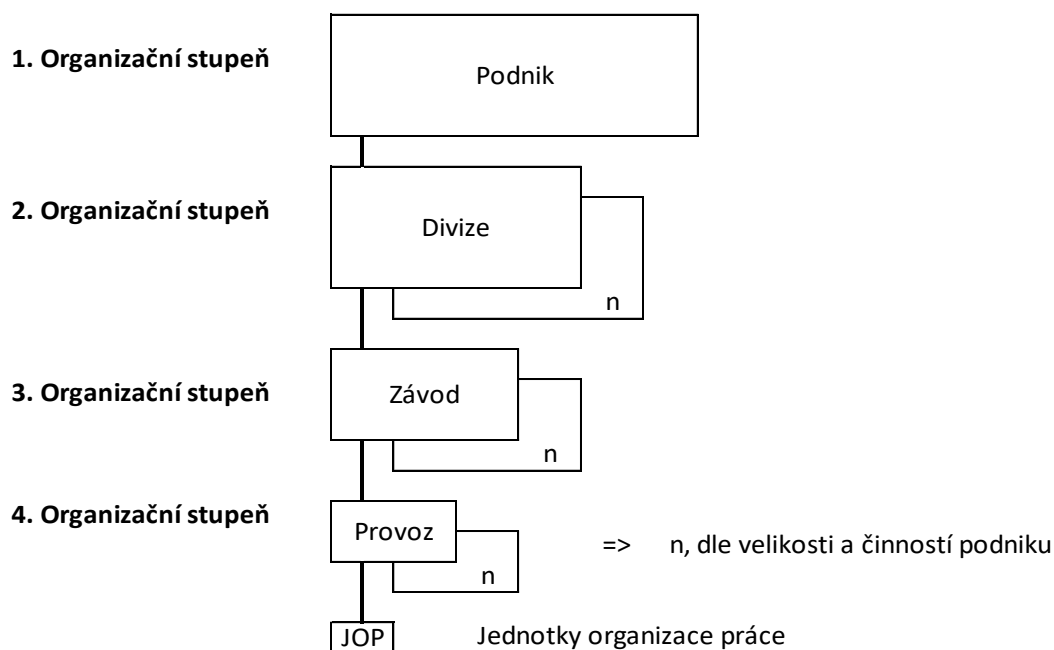
výrobní zařízení, podpůrné zařízení včetně informačního systému, různé metodiky a pravidla (Plamínek, 2014).

- **Ekologicko-ergonomický subsystém**

Podpůrný subsystém s dominantním vlivem lidského faktoru (L) vyjadřuje, v jakém prostředí a s jak velkou námahou dosáhneme cílového stavu. Spojení obou prvků, fyzické práci lidí a technického zařízení, vyžaduje značné vynaložení energie označované jako namáhavost práce. Řídící subsystém se snaží vytvářet takové podmínky, které přispějí ke snížení namáhavosti a zároveň zvýšení efektivity. Výroba v podniku se také dotýká vnitřního (pracovní podmínky pro výkon práce) a vnějšího (dopad na ekologii) životního prostředí (Hron a Traxler, 2017).

- **Organizační subsystém**

Hlavní subsystém 1. řádu, ve kterém spojují smíšené prvky (SP) smíšené vazby (SV). Jedná se o přidělování zdrojů určité produkci (lidské, hmotné, finanční), které jsou dočasně nebo trvale umístěné v prostoru.



Obrázek 4: Organizační stupně podniku (Hron a Traxler, 2017)

Pro specifické seskupování prací je nutná jejich koordinace. Specifické práce představují vzájemně související samostatné části celkového úkolu, jehož splnění je podmíněno jejich provedením. Tyto práce však musejí být provedeny požadovaným způsobem a v době vymezené manažery. Důležitost východiska pro tvorbu vrcholových organizačních jednotek spočívá v jejich charakteru a struktuře, které ovlivňují zásadním způsobem celou organizaci. Nejčastějšími přístupy pro vytváření organizačních jednotek a vzájemné uspořádání v praxi jsou funkcionální a procesní, které vycházejí z potřeb vnitřního prostředí podniku. Naopak přístupy výrobní, zákaznické a geografické respektují požadavky z vnějšího okolí. Jednotlivé organizační stupně se mezi sebou liší jednak v náplni práce, jednak v právní a ekonomické samostatnosti (Donelly, 1997).

- **Ekonomicko-informační subsystém**

Subsystém s dominantním vlivem technických a ekonomických parametrů hmotných prvků (HP), které propojují informační vazby, zpracovává informace z okolí organizačního systému. Zároveň definuje ekonomické a informační podmínky a vyjadřuje ekonomické výsledky, pomocí nichž dosahuje organizační systém cílového stavu. Subsystémy 2. řádu tvoří informační, ekonomický a finanční subsystém. Informační subsystém OS poskytuje především informace řídicímu subsystému, a je proto stěžejní pro konečná rozhodnutí z hlediska sledování, zpracování a předávání relevantních informací řídicím pracovníkům (Hron a kolektiv, 2015).

Podnik má jako ekonomicko-právní subjekt svoji ekonomickou samostatnost a právní subjektivitu. Takto vymezený podnik tvoří základní prvek institucionálního uspořádání, jenž je založený na výrobě zboží a poskytování služeb za finanční kompenzaci. V rámci ekonomického subsystému probíhají příslušné ekonomické režimy včetně obchodních, vnitropodnikových, zásobovacích a odbytových aktivit v rámci daného informačního systému podniku a ekonomických informací (Váchal a Vochozka, 2013).

Manažerské účetnictví představuje subsystém podnikového informačního subsystému, jehož je integrální a nezastupitelnou součástí. Podnikový informační systém představuje dynamický, neuzavřený soubor všech základních subsystémů nebo funkčních oblastí podnikového řízení včetně i těch, které v nich vznikají. Podstatnou část podnikového informačního systému tvoří subsystémy výroba, prodej, zásobování, logistika a plánování (Hradecký, Lanča, Šiška, 2006).

- **Pracovní subsystém**

Pracovní subsystém patří do součásti realizačního procesu a jedná se o subsystém s dominantním vlivem lidského prvku, který propojuje hmotně energetické vazby. Namáhavost práce stejně jako fyzickou mezilidskou spolupráci při realizování hmotné produkce určují zejména technologie, které používají lidé na pracovištích. Nejen špatné pracovní podmínky přispívají k vyšší fyzické namáhavosti práce a tím negativně ovlivňují výslednou efektivitu produkce (Hron a Traxler, 2017).

- **Řídící subsystém**

Řídící subsystém definuje jako své prvky rozhodovací a řízené jednotky a vztahy mezi nimi. Jednotlivci či skupiny lidí v řídicím subsystému, kteří mají různé pravomoci i odpovědnost, se podílejí na řízení celého organizačního systému přímým nebo nepřímým způsobem. Jeho součástí je také subsystém informační. Základním prvkem řídicí struktury je člověk, jehož vědomosti, znalosti a zkušenosti ovlivňují nejen strukturu, ale celý řídicí proces. Řídící jednotky jsou tvořeny vedoucím pracovníkem a jeho bezprostředně podřízenými pracovníky. Charakter řídicích jednotek proto ovlivňují jednak jednotliví členové těchto skupin, a jednak především jejich odpovědní vedoucí. V řídicí struktuře OS lze rozlišit podle míry volnosti v rozhodování tři úrovně: řídicí struktury nižší, střední a vyšší úrovně (Váchal a Vochozka, 2013).

- **Marketingově-obchodní subsystém**

Činnosti a služby v tomto subsystému zajišťují lidé, kteří poskytují marketingové, obchodní, servisní činnosti a jiné služby. Mezi pracovníky existují smíšené vazby, které se váží k činnostem a produktům nabízených a prodávaných konečným zákazníkům. Oblast marketingu hledá a vytváří nové možnosti pro realizaci obchodních případů, kterých využívá při stanovení určitých podmínek obchodní oblast. Doplňkovou, dnes však již stále více důležitou stránkou marketingově-obchodních vztahů, se stává servisní činnost, která umožňuje vytvářet potenciální možnosti pro udržení stávajících klientů i získávání nových příležitostí. Servisní služby navíc umožňují získávat od zákazníků významné informace, na jejichž základě mohou přijmout řídicí pracovníci patřičná opatření (Hron a kolektiv, 2015).

3.3 Řízení

Řízení chápeme jako osobitou specializovanou činnost, která je nezbytnou součástí ve všech organizačních celcích. Jedná se o subjektivní, cílevědomou činnost lidí, objektivně nutnou. Využívá poznatků objektivních zákonitostí přírody a společnosti, na jejichž základě dochází ke správnému stanovení cílů, zvolení vhodných prostředků a cest pro jejich dosažení, a navrhnutí způsobů k zajištění průběhu a kontroly stanovených činností. Řízení (management) je charakteristické svou univerzalitou, neboť působí v organizaci na všech úrovních i oblastech její činnosti bez ohledu na to, kde má organizace své sídlo a působiště (Váchal a Vochozka, 2013).

Manažeři jsou dnes jedním z nejdůležitějších činitelů úspěšnosti v řízení firem, proto je důležitý už samotný výběr a výchova kvalitních manažerů. Ti určují do velké míry podnikatelský záměr podniku a jeho hospodářskou situaci, efektivnost organizačního uspořádání nebo úroveň a způsob vedení lidí. Manažery lze v dnešní době rozlišit do tří hlavních skupin. Do základní úrovně k manažerům první linie patří například předáci, vedoucí, mistři apod., kteří stojí jen nepatrně výš nad výkonnými pracovníky. Velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků zahrnují tzv. střední manažeři, kam řadíme manažery závodů či vedoucí různých útvarů. Jejich hlavní náplní je poskytování a získávání informací. Velmi důležitou práci zastávají vrcholoví manažeři (TOP manažeři), od jejichž činnosti se odvíjejí konečné výsledky. Snaží se usměrňovat a koordinovat veškeré činnosti a vytvářet koncepce dané organizační jednotky (Veber, 2000).

3.3.1 Procesní přístup („Process Approaches“)

Mezi hlavní představitele procesního řízení patří zakladatel klasického řízení F. W. Taylor nebo Luther Halsey Gulick, který zformuloval teorii procesního přístupu. Hledali způsoby, jak účinně zvládnout procesy řízení a správně nalézt přesné funkce vedoucích pracovníků. Procesní řízení se nezabývá otázkou *proč*, která řeší spíše motivační aspekty věci, ale *jak*. Důležitou roli v tomto ohledu zde hraje výpočetní a komunikační technika. Produkční proces má podle nich být rozčleněn na jednotlivé dílčí procesy, které jsou poté realizovány. Tak by měl být zajištěn lepší a větší přínos jak pro samotného zákazníka, tak celková efektivita podniku (Hron a Traxler, 2019).

Pro snažší pochopení moderního procesního přístupu řízení, který ještě do nedávné minulosti uplatňoval v osobité modifikaci známý řídicí pracovník, americký podnikatel v oblasti IT a spoluzakladatel APPLE Steve Jobs, je důležité uvést definici procesu: *„Procesem rozumíme vzájemné propojení dílčích činností, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Vstupy tvoří výchozí zdroje (suroviny, materiál, kapacity strojů, informace, znalosti). Výstupy jsou potom konečné výsledky a jsou určeny pro zákazníky.“* (Veber, 2000).

Přístupy procesního řízení vycházejí z myšlenek Henriho Fayola, představitele správního řízení. Z hlediska jednotlivých oblastí činností, tak úroveň hierarchického řízení získává na svém významu ucelené a harmonické chápání fungování zkoumané organizační jednotky. Stále více relevantnějšími se stávají obecně platná doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí v procesech organizování, plánování, výběr pracovníků, jejich vedení a kontrola (Vodáček a Vodáčková, 2009).

Miroslav Synek (2006) uvádí: *„Prostředkem k realizaci strategie jsou podnikové procesy. Podnikové procesy je možné si představit jako množiny propojených činností, které společně přispívají k dosažení cíle podniku. Požadované procesy uskutečňující se v podniku a jejich výsledky jsou dané strategií podniku. Organizační struktura definuje funkční role a vztahy v podnikových procesech.“*

3.3.2 Procesní řízení v praxi

Aplikace procesního přístupu řízení může přinést podniku celkovou vyšší efektivitu. Procesy nutí totiž přemýšlet organizace z hlediska výsledků a z pohledu koncového zákazníka. Výkonnost procesně řízených organizačních systémů vychází z vlastností procesů, které přinášejí několik zásadních přímých i nepřímých výhod:

- Proces jako ucelený soubor vzájemně souvisejících činností, které vedou ke vzniku přidané hodnoty oceňované zákazníkem, zvyšuje efektivnost práce.
- Důsledkem zavedení procesního řízení ve firmě dochází k pozitivním efektům - snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality, apod..
- Procesy umožňují kvantifikovat některé jevy, které předtím nešly, a tím zvýšit přesnost odhadů některých událostí, které nastanou v budoucnu (Šmída, 2007).

Procesní řízení dává důraz na zákazníka procesu a vlastníka (člověk odpovědný za celý průběh procesu). Přístup procesního řízení pomáhá zlepšovat především celkový přínos pro zákazníka a zvyšovat celkovou efektivitu podniku. Procesní řízení musí být však součástí podnikové kultury a jeho úspěch závisí vždy na osobní angažovanosti a zájmu managementu podniku. Úskalí tohoto přístupu může spočívat ve dvou věcech: ne všechny procesy v organizaci se opakují a ne všechny prostupují napříč celou organizací. Procesní řízení nelze rozhodně tedy vnímat jako spása pro všechno, a proto je na zvážení vhodného použití v rámci každého procesu zvlášť (Managementmania, 2016).

V procesně řízené organizaci je hierarchická struktura, jejíž centrem pozornosti je proces a jeho průběh napříč orgaizací. V procesně organizované společnosti se rozlišují tři základní úrovně řízení: strategické vedení, řízení procesů, operativní řízení. Teprve až v případě, kdy dokáže organizace sladit všechny tyto tři úrovně, může dosáhnout významného efektu a konkurenční výhody. Častým a zásadním problémem při zavádění procesního řízení je chybějící nebo nekonkrétní podniková strategie. V zásadě však určuje úspěch či neúspěch zavedení tohoto přístupu účast a osobní angažovanost i reálný zájem managementu (Moderní řízení, 2019).

Přestože implementace procesního řízení přináší i některá negativa (krátkodobý chaos, zvýšený nárok na čas strávený v práci), převládají ze zavedení procesního přístupu pozitivní efekty. Martin Hammer se domnívá, že: „*Jakýkoli proces je lepší než žádný proces. Dobrý proces je lepší než špatný proces. A dokonce i dobrý proces může být vylepšen.*“ (Šmída, 2007).

3.3.3 Členění procesu řízení

Na proces řízení jako proces přijímání, zpracování a předávání informací lze nahlížet ve dvou základních hlediscích. **Hledisko horizontální** vymezuje formální stránku a definuje vztah mezi řídicími činnostmi řídicího systému a řízeného systému. Toto členění obsahuje tři základní procesy řízení: **plánování, organizování, operativní řízení**. **Vertikální hledisko** se vztahuje k obsahové stránce řídicích činností řídicího systému. Umožňuje zároveň rozlišit jednotlivá stadia cyklu řízení, která probíhají v každém procesu řízení. Mezi základní stadia cyklu řízení se řadí **přijetí informace, rozhodování, ovlivňování, kontrola** (Váchal a Vochozka, 2013).

Obrázek znázorňuje vzájemnou integraci dílčích fází procesu řízení a cyklu řízení, které společně realizují proces řízení:

Stadia cyklu řízení	Fáze procesu řízení		
	Plánování	Organizování	Operativní řízení
Informace	X11	X12	X13
Rozhodování	X21	X22	X23
Ovlivňování	X31	X32	X33
Kontrola	X41	X42	X43

Obrázek 5: Vzájemné vztahy stadií cyklu a fází procesu řízení (Váchal a Vochozka, 2013)

Autoři Hron a Macák (2015) mají podobný pohled na řízení jako na činnost. Vnímají je totiž jako cílově usměrněnou koordinaci několika činností. K udržení homeostatického vztahu s měnícím se prostředím je z hlediska koordinační role řídicího subjektu (manažera) nutností rozdělit koordinaci na určité dílčí procesy, jež probíhají v časové sekvenci. Každý proces obsahuje čtyři věcné složky, které vytvářejí určitý cyklus řízení.

3.3.4 Fáze procesu řízení

Dle časové stránky rozlišujeme dílčí fáze řídicího procesu: **plánování, organizování a operativní řízení.**

- **1. fáze – plánování**

Plánování představuje velice důležitou manažerskou funkci a činnost, jejíž cílem je vytvoření plánu. Plánem se rozumí záměr na dosažení účelu řízeného procesu nebo činností organizační jednotky, ve stanoveném čase a na požadované úrovni. Nabízí podstatné východisko k úspěšné podnikatelské činnosti, neboť na kvalitě tohoto plánu, který může být různého rozsahu (od celkových tendencí po podrobné plány), závisí z velké části i budoucí realizovaná činnost v rámci plnění podnikatelského záměru. Stanovení cílů plánu vyžaduje zajistit soulad, tedy přiměřenost s jejich posláním v činnosti organizační jednotky podniku. Součástí plánu je i zabudování určitých způsobů stanovení cílů a kritérií jejich realizace (Vodaček a Vodáčková 2009).

- **2. fáze – organizování**

Klade si za cíl vytvářet organizační systémy a udržovat jejich funkce tím, že vznikají dočasné či relativně trvalé vazby mezi prvky lidí a hmotných prostředků. Jeho úkol spočívá v podpoře vzniku faktických podmínek pro splnění zadaných cílů, tzn. v komparaci plánovaných požadavků a reálných možností a přiřazování požadovaných vstupů do organizačních jednotek, ve kterých probíhá transformace na výstupy a následná realizace produkce. Na organizování se podílejí subsystemy řídicí (hlavní koordinátor celého organizačního procesu), organizační (připravuje návrhy pro alokaci zdrojů podle požadavků a reálných možností podniku), produkční (pomocí dané technologie probíhá ve vybraných organizačních jednotkách realizace produkce OS) (Váchal a Vochozka, 2013).

- **3. fáze – operativní řízení**

Ve fázi operativního řízení probíhá neustálé porovnávání průběhu skutečnosti a požadovaného cíle, zjišťování a nalézání odchylky od požadovaného stavu a její případné odstranění. Hlavní podíl na této fázi řízení mají subsystemy s hlavními prvky lidských zdrojů. Na vedení lidí se účastní subsystemy řídicí (charakter přímého řízení se vztahy nadřízenosti a podřízenosti a z nich vyplývající pravomoci a odpovědnost řídicích pracovníků), marketingově obchodní (pomocí neustálého odstraňování odchylek dochází k postupnému přibližování chování OS k cílovému chování, na kterém se podílejí lidé v řídicích i neřídicích funkcích organizačních jednotek), pracovní (sleduje přizpůsobování se okolním podmínkám, vzájemnou spolupráci pracovníků nebo hmotnou produkci z hlediska fyzické práce lidských zdrojů) (Hron a Traxler, 2017).

3.4 Přímé řízení vs. Nepřímé řízení

Zatímco proces vedení („leadership“) se zaměřuje na lidský kapitál, tzn. vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivaci lidí za účelem jejich aktivizace, získávání jejich angažovanosti a oddanosti, tak řízení se soustředí už zejména na dosahování nikoliv změn, ale výsledků podniku, které zajišťuje efektivní získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů (finanční kapitál, lidé, zařízení, budovy a vybavení, znalosti a informace) (Váchal a Vochozka, 2013).

Přímé řízení, jež se uskutečňuje v oblasti obchodní řídicí, je spojené s operativním řízením a vedením lidí. Vyskytuje se ve všech stádiích vývoje, přičemž v případě malých podniků se jedná de facto o jediný způsob řízení. Rozhodnutí a nařízení, která vycházejí z přímého řízení, mají větší prioritu před pravidly stanovenými nepřímým řízením. Čím jsou procesy nepřímého řízení nastaveny lépe, tím celkově jednodušší je přímá motivace a řízení. Výsledkem nepřímého řízení, které probíhá v organizačně ekonomické oblasti, je vznik jednak řídicích systémů, prostřednictvím kterých mohou vedoucí pracovníci nepřímo řídit i vzdálené podřízené, a jednak i organizací a přiřazování zdrojů (Hron a Traxler, 2019).

3.5 Firemní kultura

Firemní kultura je v podstatě „software“ každého podniku. Na jejím řízení záleží, jak bude organizace uvnitř „lidsky“ fungovat, jak využije potenciál svých pracovníků, a zda-li se zaměří na pouhé plnění pracovních povinností nebo naopak bude směřovat integraci firemních norem a hodnot ke stabilitě vysoké produktivity a dalšímu rozvoji konkurenceschopnosti a efektivitě celého podniku. Firemní kultura podniku také vytváří vzory očekávaného chování a jednání lidí, a tím tak usnadňuje a urychluje řídicí procesy ve firmě, což se projevuje například při rozhodování a implementaci rozhodnutí, koordinaci více činností a procesů nebo v angažovanosti při dosahování cílů a při výkonové motivaci (Tureckiová, 2004).

Podle Furnahama a Guntera představuje kultura tmel společnosti a vyvolává pocit identity s něčím, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nedílnou součástí života organizace. Kultura organizace poskytuje sdílený systém vztahů, jenž tvoří základ pro komunikaci a vzájemné pochopení. Pokud tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může docházet k významnému oslabování efektivnosti komunikace. V praxi neexistuje jediná dobrá nebo špatná kultura, v jejím případě lze hovořit o vhodnosti k něčemu (například k prosazení strategie nebo podporující strategii) (Charvát, 2006).

3.5.1 Firemní kultura jako nástroj nepřímého řízení

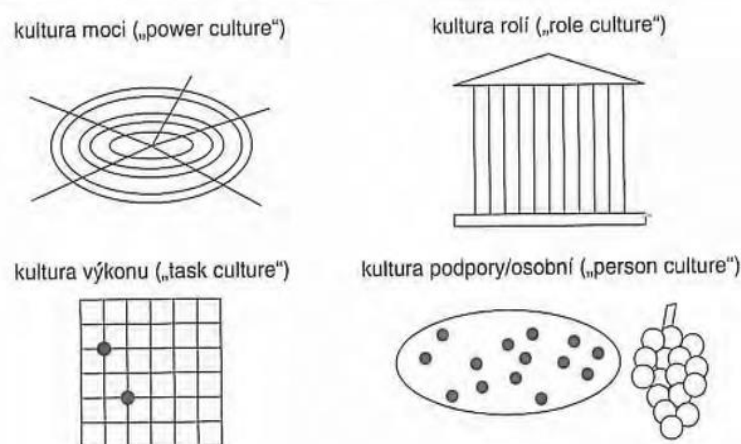
V určitém směru lze nahlížet na firemní kulturu jako na důležitý vnější stimul, neboť chování k pracovnímu výkonu lze povzbuzováním (stimulací) a prostředky firemní kultury dále ovlivňovat. Nese však v sobě i nemalý motivační náboj – pokud se lidé ve firmě s touto kulturou ztotožní, budou usilovat o její posílení a rozvíjení, což se zákonitě promítne v jejich postojích, oddanosti a loajalitě a samozřejmě také větší pracovní výkonnosti a spokojenosti. Takoví pracovníci, kteří jsou na svoji firmu patřičně hrdí a pyšní, se stávají zdrojem dlouhodobé udržitelné konkurenční výhody (Tureckiová, 2004).

Janoušek (2004) zařazuje do firemní kultury jak subjektivní momenty cílevědomé (plány, hodnoty, cíle, zásady), tak i subjektivní momenty, které charakterizují trvalý, každodenní život firmy (duch podniku, celková atmosféra, zvyklosti a ceremoniály). Důležitou roli hraje kultura také při výběru zaměstnání, neboť zaměstnavatelé se snaží vybírat lidi, kteří do firmy zapadnou, a zároveň uchazeči o zaměstnání si hledají místo ve firmě, jež bude odpovídat jejich názorům a postojům. Vhodné uplatňování zásad kultury tak může mít vliv i na rozvoj a úspěch podniku, neboť kultura firmy se může stát důležitým nástrojem pracovní motivace (Vysekalová a Mikeš, 2009).

Naproti tomu E. H. Schein definuje podnikovou kulturu jako: „*Vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla a vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“ (Hajerová a Šimek, 2011).

3.5.2 Typologie firemní kultury

Autoři známé a užívané typologie Handy a Harrison uveřejnili v roce 1993 členění firemní kultury zohledňující převažující styl řízení a organizační strukturu, které v české odborné literatuře představil například také pan Bělohlávek. Níže uvedené typologie nemají však hodnotící charakter (neexistuje správná či špatná), vždy je nutné proto posuzovat míru shody s celkovou strategií podniku a rozvojovými cíli. Jedná se navíc pouze o zjednodušení reality, tzn. představují ideální typy, které ve své podobě neexistují, reálné firemní kultury jen inklinují k určitému typu s menší či větší mírou podobnosti (Tureckiová, 2004).



Obrázek 7: Typy firemní kultury podle organizační struktury a převažujícího stylu řízení
(Handy, Harrison, 1976, in Cole 1988)

- **Kultura moci**

V organizacích s touto kulturou mají dominantní postavení jedinci nebo jedinec v centru organizace. Kultura moci je poměrně silná a pružná kultura, schopná reagovat na potenciální hrozby a nebezpečí, přičemž organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. V kultuře tohoto typu existuje malé množství pravidel a byrokracie, kontrola probíhá prostřednictvím klíčových jednotlivců či předvoláním dotyčného pracovníka do „centra“ (Lukášová a Nový, 2004).

- **Kultura rolí**

Nazývaná též jako byrokratická kultura vychází z dodržování a respektování procedur, postupů nebo norem. Moc je v ní vyváženě rozdělena mezi lídry a byrokratickou strukturu. Nabízí stabilní prostředí a role a pravidla jsou v ní jasně definována. V propracované organizační struktuře, ve které tvoří hlavní zdroj poziční moc, převládá buď autorativní nebo formální styl řízení (Armstrong a Taylor, 2015).

- **Kultura výkonu (úkolová kultura)**

Zaměřuje se hlavně na dosažení výsledků, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, přizpůsobivost a realizaci projektů. Management firmy se snaží vytvářet týmy pracovníků, které jsou na základě odborností kompetentní k plnění zadaných úkolů (cílů).

Převažuje v ní spíše participativní styl řízení a důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z vykonané práce. Typická je zejména pro malé podniky a menší firmy v rozvojové fázi s produkty, které mají krátký životní cyklus (Tureckiová, 2004).

- **Kultura jedinců (kultura podpory)**

Vzájemné partnerské vztahy, kooperace a pocit sounáležitosti nabízí svým členům uspokojení, vyšší míru angažovanosti a zájmu na úspěchu celého podniku. Na druhé straně je od pracovníků vyžadován samostatný přístup a vysoce kvalifikovaný (odborný) výkon, pravomoce jsou však v organizaci sdíleny. Kultura jedinců, v níž převažuje volný (liberální) styl řízení, se běžně objevuje u profesních skupin a organizací, které sdružují velký počet vysoce kvalifikovaných odborníků (specialistů, lékařů, právníků, apod.) (Podnikáš, 2009).

3.6 Organizování

Organizování chápeme jako nepřímý proces řízení, jehož výsledkem je uspořádání prvků v systému - vytvoření vnitřní struktury určitého celku (organizační struktury). Koordinace a kontrola takto uspořádaných aktivit prvků přispívá následně v maximální míře k dosahování stanovených cílů systému. Potřeba organizace jako výsledku organizování vyplývá ze snahy dosáhnout synergického efektu a z omezené schopnosti člověka řídit pouze omezený počet podřízených. Na organizování lze nahlížet také jako na nedílnou součást manažerské práce, neboť jde o základní cílevědomou činnost všech manažerů (Veber, 2000).

Organizační struktura nesmí být nikdy statická a měla by odrážet plány a cíle, od kterých jsou odvozovány podnikové činnosti, disponibilní pravomoc managementu a prostředí. Vzhledem k tomu, že efektivní organizační struktura vychází z dané situace, v praxi neexistuje žádná organizační struktura, jež by dokonale fungovala za všech okolností. Protože jednotlivé pozice organizační struktury obsazují lidé, je žádoucí při seskupování činností a vytváření vztahů podřízenosti a nadřízenosti brát v úvahu i jejich zvyky a možnosti (Koontz, 1993).

3.6.1 Organizování jako proces

Autoři Vodáček a Vodáčková (2009) vidí posláním organizování v efektivním vymezení a hospodárném zajištění plánovaných a jiných činností při plnění cílů a dalších potřeb organizace nebo její části. Organizování využívá výhod společenské dělby práce (specializace a sdružování činností), koordinace potřebných činností a vztahů mezi lidmi, přiměřeného vymezení odpovědnosti a pravomoci osob, které se účastní organizovaných procesů. Procesem organizování a organizačními strukturami musí být proto zajištěny základní požadavky, které označil americký odborník Ernest Dale zkrátkou OSCAR (dle počátečních písmen jednotlivých požadavků) – Objectives (Cíle), Specialization (Specializace), Coordination (Koordinace), Authority (Pravomoc), Responsibility (Zodpovědnost).

Pomocí tvorby struktury procesů a vztahů mezi pravomocemi vytváří organizování podmínky pro koordinaci činností a úsilí, a tím jakousi páteř organizace, která poskytuje základnu pro její fungování. V určitém smyslu organizační struktura umožňuje snížit neurčitost chování jednotlivých prvků (zaměstanců), protože odlišuje pozice manažerů a podřízených pracovníků, formuluje postupy a pravidla, deleguje pravomoci a umožňuje lidem vykonávat svou práci organizovaně (Donnelly, 1997).

Organizace a její vnitropodniková struktura je vnějším projevem organizování, které patří do tzv. organizační teorie. Organizační proces dnes lze chápat jednak jako útvarové a procesní organizační struktury, a jednak jako novodobé sdružování organizací do strategických aliancí či virtuálních týmů a organizací. Efektivnost podniku ovlivňuje způsob organizování, ale i chování organizovaných skupin a jednotlivců v podniku a použití vhodných organizačních nástrojů a funkcí. Organizování ve smyslu činnosti tak vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi (strukturalizace prvků) a také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu (Odcházal a Dědina, 2007).

3.6.2 Typy organizačních struktur

Pyramidální charakter organizačních struktur byl a je ovlivňován vždy obsahově konkrétními technologickými, ekonomickými a sociálními stavy v okolí. Vzhledem k evolučnímu vývoji organizací vznikají dnes stále více hybridní a hierarchické organizační struktury, které jsou těžko popsatelné, a tudíž není klasifikace doposud

jednotná. Pro zjednodušení a účely této práce je proto vhodné vycházet ze základních klasifikačních charakteristik, které odrážejí náplň, rozhodovací pravomoc, vztahy či členitost organizačních prvků. Jednotlivé organizační struktury se liší v doplňkových charakteristikách, jako například: v míře centralizace (decentralizace), členitosti a počtu hierarchií řízení, strmosti (plochosti) nebo časovém trvání (dočasný či relativně stálý charakter) (Dědina a Cejthamr, 2005).

Typy organizačních struktur s ohledem na organizační systém (OS):

1. Mechanické organizační struktury – OS zaměřen na řízení zdrojů a prvků

- Liniová (lineární)
- Liniově štábní
- Funkcionální
- Divizionální

2. Dynamické organizační struktury – OS založen na principu řízení vztahů mezi prvky

- Maticová
- Strategické podnikatelské jednotky
- Améba (Neščáková a Marelová, 2013).

3.6.3 Dimenze organizační struktury

Na charakteristiku a analýzu specifík organizační struktury lze nahlížet pomocí tří dimenzí: **stupeň formalizace**, **stupeň centralizace**, **stupeň složitosti**, které jsou na sobě plně nezávislé. Zároveň ukazují na důležitou úlohu manažerské odpovědnosti, neboť jejich závislost na výkonnosti organizace mohou ovlivnit manažeři svými rozhodnutími o delegování pravomocí, velikosti a charakteru OJ či dělbě práce (Donelly, 1997).

Stupeň formalizace představuje postupy, procedury, pravidla a ostatní písemné dokumenty, které společnost vytváří za účelem podpory koordinace náročných a rozdílných úkolů formou regulace chování a jednání. Míra formalizace se liší dle organizací, ale i v rámci jedné organizace. Její úroveň se zvyšuje s úrovní využívání

strategických plánů, nástrojů usměrňování, definic profesního růstu, popisů práce a metodik (Váchal a Vochozka, 2013).

Stupeň centralizace vyjadřuje míru delegovaných pravomocí k rozhodování a provádění práce, tj. všech činností, které může ten který pracovník provádět bez nutného schválení. Stupeň centralizace ovlivňuje důležitost významu rozhodnutí pro organizaci, například obvykle pravomoce provádět rutinní rozhodnutí bývají decentralizovány na nižší úrovně řízení, zatímco strategická rozhodnutí přísluší úrovni vrcholového managementu organizace (Charvát, 2006).

Stupeň složitosti (diferenciace) se odvíjí od počtu OJ, oddělení, středisek či specifických prací a vyjadřuje míru složitosti firmy. Do značné míry souvisí s diferenciací prací a OJ, prakticky to znamená, že s počtem různých druhů prací (horizontální diferenciací vyjadřuje počet odlišných prací) a počtem organizačních jednotek (vertikální diferenciací vyjadřuje počet stupňů řízení) úměrně stoupá náročnost manažerské práce (Donnelly, 1997).

3.7 Přiřazování zdrojů

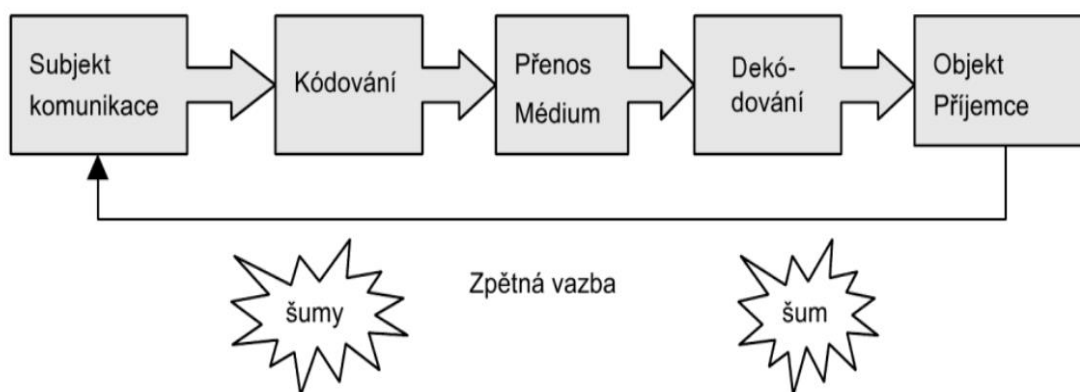
Proces organizování přidělování zdrojů, který se realizuje v Organizačním subsystému (OSS) 1. řádu, a jeho výsledná organizační struktura se liší dle velikosti podniku. Rozdělení vychází ze členění Českého statistického úřadu (ČSÚ), který rozlišuje na základě dvou kritérií: počtu zaměstnanců a velikosti obratu podniků na velmi malé, malé, střední a velké. Přiřazováním zdrojů vzniká u malého podniku organizační jednotka, která realizuje výslednou produkci malého rozsahu s jedním produktem. Postupně může docházet s novými produkty k rozdělení podniku na více organizačních jednotek, a tím vzniká druhý organizační a řídicí stupeň (Hron a Traxler, 2019).

Podniky (organizace) mají zdroje, jež lze orientovat pro různé účely (např: službu zákazníkům, snižování nákladů, zlepšování kvality, zvyšování objemu produkce, atd.). Formulování podnikové strategie rozděluje a přiděluje zdroje, protože jen málo organizací má dostatečnou kapacitu zdrojů na všechny věci pro všechny zainteresované strany. Formulace strategie podniku tak odráží velmi často výsledky debat o tom, kam by měly být přiřazeny zdroje a jaké by měly být stanoveny hlavní priority (Ulrich, 2009).

Mezi zdroje zahrnujeme lidi (pracovníky), zařízení a infrastrukturu (vybavení, informační technologie, poskytování služby, ale i informace, znalosti a dokumenty, které jsou potřebné k výkonu projektových činností). Řízení zdrojů spočívá v jejich plánování, identifikaci a přidělování s ohledem na potřebné schopnosti. Optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu a neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů jsou součástí managementu zdrojů. Východiskem v praxi často bývají nikoliv ideální, nýbrž disponibilní zdroje. Plánování zdrojů se zabývá zejména pracovními zdroji a zahrnuje identifikaci požadovaných zdrojů, komparaci požadavků s ohledem na veškeré dostupné a dosažitelné zdroje a následně jejich přiřazení na činnosti v rámci projektu (Doležal, Máchal, Lacko 2012).

3.8 Komunikace

Komunikace představuje proces předávání určité informace nebo sdělení od jeho odesílatele k příjemci. Probíhá mezi kupujícím a prodávajícím, firmou a jejími zákazníky, ale i firmou a dalšími zájmovými skupinami (zaměstanci, dodavatelé, média, profesní asociace, obchodní partneři, investoři, apod.). Komunikační proces, který sestává z osmi základních prvků (zdroj komunikace, zakódování, sdělení, přenos, dekódování, příjemce, zpětná vazba, komunikační šumy) zobrazuje následující zjednodušený model (Přikrylová a Jahodová, 2010):



Obrázek 9: Model komunikačního procesu (Přikrylová a Jahodová, 2010)

Tento model poskytuje nezbytný základ pro popis komunikačního procesu, který ovlivňuje celá řada individuálních, sociálních nebo situačních faktorů, které mohou proces buď zpomalovat (retardéry) anebo urychlovat (akcelerátory). Aby mohl proběhnout komunikační proces zcela úspěšně, musí příjemce získat po dekodování stejné sdělení, jaké vyšlo od odesílatele při zakódování. Jde do jisté míry o tvůrčí a proměnlivý proces, ve kterém se snaží odesílatel ideálně vyjádřit určité sdělení tak, aby jej příjemce při dekódování správně interpretoval a porozuměl mu (Vymětal, 2008).

Firemní komunikaci lze chápat také jako vícesměrné informační a vztahové propojení firmy a jejích členů (vnitrofiremní komunikace) nebo firmy s jejím okolím, které umožňuje realizaci všech procesů řízení a rozvoje lidí, a další provádění řídicích rozhodovacích a organizačních procesů. Firemní procesy komunikace mohou v případě správně nastaveného komunikačního systému podporovat efektivitu organizačních procesů, v opačném případě tyto procesy může brzdit či dokonce znemožňovat. Efektivitu systému firemní komunikace podmiňuje schopnost efektivní komunikace jednotlivých členů, jež se rozvíjí v sociální způsobilost označovanou jako komunikativnost (Tureckiová, 2004).

3.8.1 Komunikační proces v organizaci

Při předávání a sdělování informací nebo zpráv se využívá v organizaci široká škála forem komunikací (verbální x neverbální, formální x neformální, psaná x nepsaná, tváří v tvář x skupinová), avšak firemní organizační struktura by měla vždy poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech směrech. **Sestupný, vzestupný, horizontální a vertikální** směr vytváří rámeček, v němž firemní komunikace probíhá. Tyto čtyři směry představují hlavní komunikační toky ve firmě, vedle nich existují i další vedlejší kanály (Donnelly, 1997).

Sestupná komunikace směřuje od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Většinou ji představují pracovní instrukce, oficiální stanoviska, oběžníky, prohlášení, manuály a podnikové publikace či procedury. Pokud chtějí být organizace vysoce výkonné, je pro ně také velmi důležitá **vzestupná komunikace**, které lze však především ve větších podnicích bohužel obtížně dosáhnout. Do skupiny nejrozšířenějších nástrojů této komunikace patří zejména porady, skupinové

schůze, hlášení vedoucích pracovníků nebo procedury a možnosti předávat návrhy a připomínky, ale i stížnosti a žádosti (Duchoň a Šafránková, 2008)

K efektivnímu fungování organizace je nezbytná také **horizontální (laterální) komunikace**. Ta nastává při výměně sdělení pracovníků na stejné úrovni. Většinou jde o neformální komunikaci s absencí vztahů nadřízenosti a podřízenosti, a proto se při ní lze více soustředit na podstatu sdělení, nikoli na formality, což celkový proces zrychluje a zpřesňuje. I když se kanály **diagonální komunikace** využívají ze všech nejméně, její význam je stejně důležitý. Použití diagonálních komunikačních kanálů totiž v určitých případech výrazně zkracuje čas a snižuje množství práce v organizaci (Odcházel, 2007).

Sdělování probíhá ve firmě formou **oboustranné (obousměrné) komunikace**, tzn. že role komunikantů a komunikátorů se střídají, přičemž jejich časové vstupy se řídí určitými nepsanými pravidly, která naznačují charakter vztahu v míře mocenské pozice, sebevědomí či dominance. Tento typ komunikace poskytuje velkou příležitost pro zpětnou vazbu a spontánnost, čímž se může zlepšovat vzájemná spolupráce mezi lidmi ve firmě. Ve firmě také probíhá **jednostranná (jednosměrná) komunikace**. Tato forma, kdy se role mluvčího a vnímajícího nemění, je charakteristická pro autoritativní přístup. S jednostranně řízenou komunikací se lze setkat v případech, kdy mezi dvěma lidmi platí vztah nadřízenosti/podřízenosti a podřízený (pracovník) respektuje mocenskou pozici toho druhého (manažera – vedoucího) (Mikulaščík, 2010).

3.8.2 Analýza efektivity systému vnitrofiremní komunikace

Velmi důležitá je zpětná vazba – analýza komunikace, která působí na jednotlivé cílové skupiny. K analýze firemní komunikace se využívají především kvalitativní metody (pozorování, skupinové rozhovory, obsahová analýza), jejichž prostřednictvím můžeme zjistit i interpretovat motivační faktory jednání vnějších a vnitřních cílových skupin. Tyto metody nám pomáhají pochopit hodnoty, názory, vztahy, postoje a hodnocení úrovně komunikace ve všech rovinách (Vysekalová a Mikeš, 2009)

Fáze auditu systému firemní komunikace:

- **Příprava** – analýza organizační struktury, systému předávání zpráv a informací, používání komunikačních kanálů a prostředků k zajištění přenosu.

- **Realizace** – výzkumné šetření formou dotazníku pro zaměstnance a řízených rozhovorů s manažery, jehož cílem je zjistit aktuální stav o podvědomí firemní strategie, cílech a vizích.
- **Hodnocení** – prezentování závěrečné zprávy obsahující doporučení na zlepšení.
- **Sledování** – monitoring doporučených úprav a změn a jejich výsledků (Tureckiová, 2004).

3.9 Motivace

Touha po uspokojení nějaké potřeby či dosažení životního optima bývá označována jako motivace. Tu lze definovat i jako hybnou sílu našeho jednání a chování, které ovlivňují kulturní, sociální a biologické aspekty. Usměňuje tedy naše cílové chování a jednání a dává mu účel. Představuje vůli něčeho dosáhnout a souhrn všech skutečností, které jedince tlumí nebo podporují k nějaké činnosti. Její síla bývá přímo úměrná naplnění potřeby nebo naplnění náhradního cíle. Na základě motivace jedince vznikají motivy – osobní příčiny určitého chování – které se zaměřují na uspokojování lidských potřeb (Šamánková, 2011).

3.9.1 Motivační pravidla

V poslední době vzrostla důležitost motivace pracovníků jako jedné z hlavních složek vedení lidí. Pracovní motivace vyžaduje od manažerů schopnost vzbudit u pracovníků ochotu, zájem a chuť aktivně se zapojovat do všech činností, které jsou v souladu s firemními cíli. Hlavní úlohou pracovní motivace je tedy vytvářet určité smýšlení a chování vedených lidí v podniku, aby bylo v souladu s jejími cíli. Manažerské motivování využívá technik a systému odměn a trestů pomocí pobídek a stimulů, a navozuje tak vnějšími prostředky samotný proces motivace. Manažeři by při něm měli dodržovat základní motivační pravidla (Veber, 2000) a (Nakonečný a Dědina, 1992):

Autor Jiří Plamínek (2007), který se zabývá problematikou motivace pracovníků, vnímá motivaci jako nositelku velké výhody v tom, že pokud se manažer „treffí“ dobře do motivů, které člověk má, může práce pokračovat za příznivých podmínek i bez příkonu vnějších podnětů. Avšak právě obtížné získání znalosti o lidech, jejich motivech a celého motivačního procesu do jisté míry znevažuje tuto velkou výhodu. Pan Plamínek rozlišuje

několik základních principů a pravidel, ke kterým by měli manažeři při motivaci svých zaměstnanců přihlížet:

- Zlaté pravidlo motivace: nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem.
- Pravidlo motivační kotvy: lidé musejí být alespoň s něčím spokojeni.
- Pravidlo diferencovaných podnětů: jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.
- Pravidlo dvojí cesty: obavy z nepříjemného mohou motivovat stejně jako touhy po příjemném.
- Pravidlo snadnějších alternativ: v mnoha případech stačí práci jen dobře definovat a vysvětlit (Plamínek, 2007).

Základní pravidlo motivace podle Jana Urbana (2017) vychází z předpokladu, že lidé jednají racionálně. Snaží se postupovat tak, aby získali odměnu a vyhnuli se potenciálnímu nebezpečí či sankcím. Proto tvoří odměny a sankce základní nástroje pracovní motivace. Lidé na pracovišti zpravidla jednají podle toho, jakým způsobem jsou svými nadřízenými odměňováni či trestáni a vycházejí přitom z vlastní zkušenosti nebo čeho byli svědkem na pracovišti. Zaměstnanci také získávají představu o tom, jak by měli jednat, aby byli odměněni od toho, jak se chovají jejich vedoucí pracovníci. Z tohoto důvodu se proto snaží své nadřízené vědomě, ale i nevědomě napodobovat. Velice důležitým nástrojem motivace, který je založený na působení odměn nebo sankcí, je proto i vzor pro zaměstnance, jenž pro ně představuje jejich nadřízený pracovník.

3.9.2 Motivační proces

Motivaci iniciují vědomě nebo mimovolně zjištěné neuspokojené potřeby, které vytvářejí přání něco získat či něčeho dosáhnout. Jedinec si poté stanoví cíle, od kterých očekává, že uspokojí tyto přání a potřeby, a zvolí si cesty, které povedou k dosažení jeho nastavených cílů. Na motivaci jedince, která je založená na motivačních teoriích týkajících se cílů, potřeb a očekávání, lze ilustrovat motivaci z hlediska podniku. Motivační proces podniku totiž obsahuje také stanovené cíle, které mohou uspokojit individuální potřeby a přání a stimulovat chování k dosažení těchto cílů (Armstrong, 1999).

Motivace je výsledkem určitého procesu, který ovlivňuje celá řada faktorů. Ty jsou součástí komplexní struktury, tvořené disponibilními kompetencemi, vhodnými podmínkami a silou vůle. Na proces motivace má vliv síla podnětů, které působí v tomto procesu. Jde o vnitřní pohnutky a instinkty, jejichž sílu odráží naše vnitřní napětí a uvolnění. Vlastní účinnost představuje zformované vnitřní přesvědčení různé intenzity a schopnost prožívat a utvářet svůj život dle vlastního posouzení, emoce nám zase pomáhají v různých životních situacích v rolích určitých „vnitřních poradců“. Motivační proces podmiňuje také psychologická časová perspektiva, jež určuje, které osobní cíle mají u jedince větší či menší význam v závislosti na životních zkušenostech. Struktura těchto všech faktorů rozhoduje o úspěchu či neúspěchu motivačního procesu (Niermeyer a Seyffert, 2005).

Michaela Tureckiová (2004) charakterizuje motivaci jako vnitřní proces vyjadřující ochotu a touhu jedince vyvinout určité úsilí, které vede k dosažení subjektivně zvoleného cíle nebo výsledku. Motivace se vztahuje přímo k chování a jeho projevům, který se nazývá motivačním jednáním. Hlavním „hybatelem“ motivace je soubor motivů – přání, potřeb, ideálů, které se stávají psychologickou příčinou toho, aby se člověk určitým způsobem choval.

Motivace vyjadřuje dynamickou, procesuální, průběhovou charakteristiku aktuálního chování. Motivy označují strukturální složku a vlastní příčinu chování tohoto procesu a mají tři základní vlastnosti – intenzitu, směr a trvání. Vlastnosti se vzájemně podmiňují, přitom intenzivnější motivy mají zpravidla trvalejší charakter. Návyky a zvyky tvoří vnější, projevoanou a rozpoznatelnou stránku motivů. Sternova dichotomie z roku 1935 rozděluje motivy na vrozené (genomotivy) a získané v průběhu vývoje (fenomotivy). Motivy jsou též hierarchicky uspořádány podle různých kritérií do tříd: záliby, zájmy, potřeby, pudy, sklony, hodnoty a ideály (Musil, 2013).

Motivační proces má cyklický charakter, na jehož začátku vzniká v důsledku porušení vnitřní rovnováhy motivační napětí (potřeba nedostatku nebo nadbytku). Pokud motivy působí dostatečně silně a vidina cíle atraktivně, dochází k subjektivně účelnému chování, jehož cílem je obnovení vnitřní rovnováhy. V následující fázi probíhají dovršující reakce (vnější pobídka a dosažení cíle) redukcí motivu, resp. uspokojením potřeby (Tureckiová, 2004).

3.9.3 Motivační systém v podnicích

Výsledkem motivačního procesu, který se realizuje v Ekonomicko-informačním subsystému (EIS) 1. řádu, je vytvoření motivačního systému podniku. O něm rozhoduje Řídící subsystém (ŘSS) a jeho způsob realizace se stejně jako u organizování liší v závislosti na velikosti podniku. „*Motivační systém představuje stanovení a uplatňování motivačních pravidel, podle kterých budou vedoucí pracovníci používat motivační stimuly. Úkolem vyššího stupně řízení je stanovení těchto pravidel.*“ (Hron a Traxler, 2015 a 2019).

To, na co by se měly organizace při motivaci svých zaměstnanců zaměřit, závisí na dvou okolnostech. Tzv. motivační priority podniku souvisejí jednak s tím, jaké faktory může organizace k motivaci zaměstnanců využít, a jednak s tím, do jaké míry už jsou odpovídající potřeby uspokojeny. První okolnost totiž vyplývá z faktu, že různé motivační faktory lze v různých organizacích či na různých pracovištích uplatnit v odlišné míře. Jejich využití je závislé na povaze a podmínkách práce, tj. jaké potřeby si mohou pracovníci na daném pracovišti uspokojit a jaké převažují individuální potřeby zaměstnanců. Druhá okolnost, která ovlivňuje motivační priority podniku, souvisí s mírou, do jaké již byly potřeby na daném pracovišti uspokojeny. S rostoucí mírou uspokojení potřeb totiž jejich motivační účinek postupně klesá (Urban, 2017).

Součástí motivačních a stimulačních systémů jsou také systémy odměňování pracovníků. Vytvořit v podniku účinný motivační systém znamená zejména zavést jasná kritéria náročnosti a hodnocení výkonnosti u jednotlivých pozic a vybudovat systém odměňování, který úzce navazuje na celkovou podnikovou strategii dané organizace. Nastavení systému odměňování pracovníků je jednou z hlavních činností personálního útvaru každého podniku, pro který představuje každá odměna další (osobní) náklad, jenž do velké míry ovlivňuje náklady celého podniku, ale i celkový výsledek hospodaření (Martinovičová a Konečný, 2014).

3.10 Aktivní ekonomika

Aktivní ekonomika představuje nastavení ekonomických pravidel a podmínek v podniku na určitý časový úsek v budoucnosti. Tato nastavená podniková pravidla a podmínky aktivně ovlivňují chování vedoucích pracovníků i zaměstnanců bez přímého řídicího působení (Hron a Traxler, 2019).

3.10.1 Samofinancování

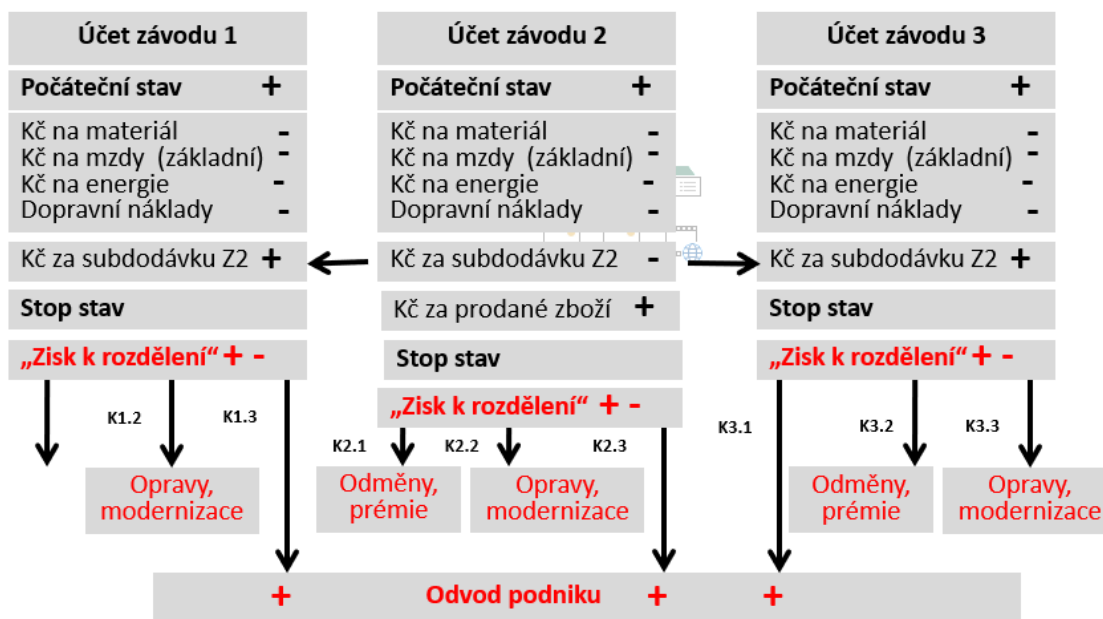
Podle hlediska souladu mezi časovou vázaností majetku a dobou použití finančních zdrojů se dělí financování na interní zdroje získané na základě vnitřní činnosti podniku a vnější zdroje. Mezi interní patří samofinancování v užším smyslu (ze zisku po zdanění a úhradě dividend) i v širším smyslu (odpisy z DM, z prodeje majetku). Vnější zdroje financování jsou získány mimo vnitřní činnost podniku (Martinovičová a Konečný, 2014).

Základní dělení zdrojů na financování podniku je na vlastní a cizí zdroje. Mezi tzv. externí vlastní zdroje financování patří například vklad podnikatele, dary a dotace, vklad profesionálních investorů či emise akcií. Charakter vlastních zdrojů mají i interně vytvořené zdroje financování, do této skupiny lze zařadit nerozdělený zisk minulých let, zisk běžného období, odpisy a rezervy nebo fondy tvořené ze zisku (Režňáková, 2012).

Obecně zahrnuje samofinancování v užším pojetí financování ze zisku. V širším kontextu lze na samofinancování nahlížet jako na financování ze zisku, dále z odpisů a dalších vnitřních zdrojů (finančních rezerv). Jde tedy o použití zisku k dalšímu rozvoji podniku, pro který se jedná o hlavní způsob rozmnožování majetku (Synek, 2007).

Princip samofinancování může být uplatňován při splnění určitých předpokladů:

- SOJ prodává svou ucelenou produkci obchodnímu oddělení (hotové produkty) nebo jiné OJ (subdodávky).
- Od cizího dodavatele nebo podniku (jiné SOJ) nakupuje materiál, energii, subdodávky a další.
- SOJ má vnitřní účet, který vede ekonomický úsek podniku (vnitropodniková banka).
- Jsou stanoveny vnitropodnikové ceny (ekonomický úsek podniku) a počáteční stavy zásob materiálu, neprodaného zboží, finančních prostředků na vnitřním účtu SOJ.
- Jsou stanoveny koeficienty pro odvod podniku (k_1), pro opravy a modernizace SOJ (k_2) a objem odměn pro všechny pracovníky SOJ (k_3), na jejichž základě je rozdělen provozní zisk. Jde o významný hmotný stimul, protože koeficienty působí motivačně na lidi ve vztahu ke stabilizaci pracovníků OJ a k výkonu (Hron a Traxler 2019).



Obrázek 11: Peněžní toky mezi SOJ navzájem a mezi SOJ a podnikem (Hron a Traxler, 2019)

3.10.2 Řízení cash flow a oběžných prostředků

Cash flow nebo-li tok v hotovosti vyjadřuje rozdíl mezi příjmovou a výdajovou stránkou peněžních prostředků na bankovním účtu nebo v pokladně. Zachycuje pohyb peněžních prostředků podniku za určité období a sestavuje se dle zákona většinou v rámci účetní závěrky. Tok hotovosti lze považovat za jeden z nejpřesnějších ukazatelů úspěšnosti podniku, pro ekonomický úspěch každého podniku je nezbytné jej dostatečně správně a zručně řídit (Ipodnikatel, 2011).

Nejvíce na cash flow podniku působí běžná činnost podniku, vnější zdroje financování a podnikové investice. Úspěšné řízení cash flow vychází ze znalosti faktorů, které cash flow ovlivňují a jejich znalostí, z plánování cash flow a z rozhodnutí o opatřeních při vzniku odchylek a jejich včasné a efektivní realizace. Podnik musí bezpodmínečně řídit finanční toky z podniku i do něj a znát strukturu a výši svých nákladů. Řízení cash flow lze přirovnat k nástroji a závěrečnému preventivnímu opatření, které může podnik provádět, a zároveň vytváří bariéru před akutní krizí, jež může v podniku nastat (Zuzák a Königová, 2009).

3.10.3 Aktivní ekonomický systém v podnicích

Pomocí ekonomiky jako řídicího nástroje vzniká aktivní ekonomický systém podniku (samofinancování, řízení cash flow a oběžných prostředků), o kterém rozhoduje Řídicí subsystém (ŘSS). Způsob jeho realizace v Ekonomicko-informačním subsystému (EIS) 1. řádu závisí mimo jiné i na velikosti podniku. V malém podniku stejně jako motivační systém ani ten ekonomický prakticky neexistuje. Nejsou zapotřebí žádné složité ekonomické mechanismy, tudíž v tomto stádiu vývoje podniku dominuje přímé řízení (Hron a Traxler, 2019).

Finanční řízení je jednou z hlavních činností každého podniku bez ohledu na jeho charakter, zaměření, odvětví či velikost. Jeho podstatou je přijímání finančních rozhodnutí, která se vztahují k výběru variant: do čeho má podnik vložit své prostředky, kde a jak tyto prostředky získá a jak naloží s dosaženým ziskem. V posledních letech významně roste role finančního řízení podniku, finanční manažeři stanovují podnikovou strategii a řídí rozhodovací procesy. Finanční management obchodní firmy je tedy na straně jedné východiskem a zároveň na druhé straně limitujícím faktorem věcné realizační stránky obchodně-podnikatelské činnosti (Mulač a Mulačová, 2013).

4 Vlastní práce

Analytická část práce se věnuje praktickému výzkumu, pro jehož zpracování je použita kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Výběrové šetření českých firem navazuje na teoretická východiska a poznatky získané kritickou rešerší procesů nepřímého řízení organizačního systému. Je provedena identifikace a zhodnocení firem pomocí sběru dat, komparace a následné syntézy poznatků. Podkladem pro následný rozbor je soubor primárních dat získaných v rámci pilotního projektu výběrového šetření pro tento praktický výzkum. Pomocí analýzy výsledků dotazníkového šetření byly zhodnoceny procesy nepřímého řízení organizačního systému na českém trhu v 60 společnostech se sídlem v Praze. Výsledky souboru jsou srovnány se zjištěnými hodnotami cíleně vybrané společnosti a jejího manažera. Následně byla potvrzena, či vyvrácena zformulovaná teoretická východiska dané problematiky.

4.1 Dotazník

Formulář dotazníku, který vyplňovali respondenti vybraných podniků v rámci výzkumu, je součástí přílohy č. 1 této diplomové práce. Samotný dotazník byl sestavený na základě teoretických východisek získaných v literární rešerši a tvoří jej soubor 19 otázek rozdělených do tří tematických částí.

Úvod dotazníku tvoří krátký seznamovací text s obsahovým zaměřením dotazníku a základními pokyny pro jeho správné vyplnění. V první části dotazníku jsou položeny základní sociodemografické otázky a otázky o profesních zkušenostech respondentů. Otázky ve druhé části dotazníku se týkají základní charakteristiky podniku, ve kterém respondent zastává pozici řídicího pracovníka na jakémkoliv stupni řízení. Poslední část dotazníku obsahuje meritorní otázky týkající se hlavního předmětu dotazníkového šetření – procesů nepřímého řízení v organizačním systému firmy.

Sestavený dotazník obsahoval několik okruhů otázek: uzavřené otázky typu ano/ne, polouzavřené otázky a otevřené otázky pro doplnění číselného nebo slovního údaje. Otázky byly zaměřené jednak na skutečný stav (jak to doopravdy je) ve vybraném podniku, a jednak na osobní názor respondenta (jak by to podle něj mělo správně být). Protože se jednalo pouze o výzkum v českých firmách a společnostech, byla vyhotovena jen elektronická verze dotazníku v českém jazyce, ve kterém se autor snažil otázky jasně

formulovat tak, aby byly pro dotazované osoby jasné a srozumitelné bez nutné přítomnosti a asistence autora dotazníku.

4.2 Dotazníkové šetření

Výzkum, který byl prováděn v 60 českých firmách v hlavním městě v Praze, probíhal ve druhé polovině roku 2019 prostřednictvím dotazníkového šetření v elektronické podobě. Vzhledem k jednoduchosti řešení a časové úspoře byl formulář dotazníku rozeslán ve formátu .pdf přes webové rozhraní danému respondentovi a po jeho vyplnění následně zaslán zpět, tudíž nebyla nutná ze strany dotazovaného žádná registrace ani vyplňování osobních údajů. Získaná data byla během šetření průběžně ukládána a po shromáždění všech údajů zpracována a vyhodnocena. Vyplnění dotazníku bylo zcela anonymní a jeho zpracování a vyhodnocení sloužilo pouze k účelům této práce. „Vzorek“ respondentů představoval prostý náhodný výběr, kde nebylo možné jakkoliv výběr ovlivňovat nebo stanovovat a naplňovat kvóty. V případě chybějících údajů (respondent nemusel z jakéhokoliv důvodu na otázku odpovědět) byla těmto odpovědím přiřazena hodnota „Nezodpovězeno“.

Získaný soubor dat od všech 60 respondentů byl vyhodnocen pomocí přehledných grafů v programu Microsoft Office Excel 365 a výsledky okomentovány. Výsledky výběrového šetření byly následně komparovány s výsledky autorem vybraného podniku (společností Ehrmann AG) a poté bylo v závěru práce provedeno shrnutí v konfrontaci s teoretickými východisky v literární rešerši.

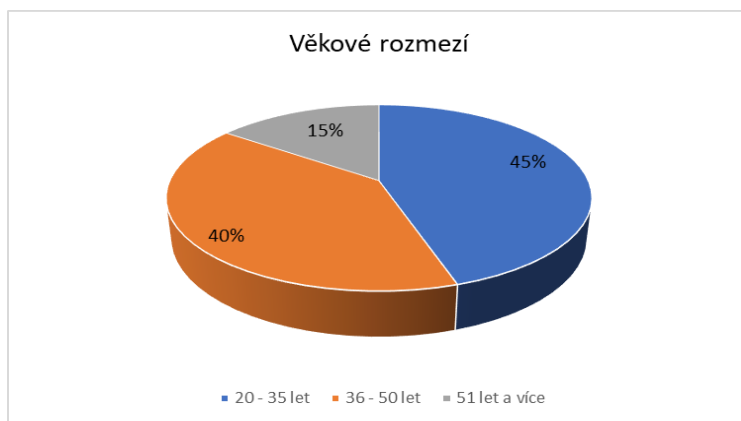
4.2.1 Charakteristika respondentů

V úvodní části dotazníku bylo položeno několik otázek směřovaných k získání základních informací a údajů o charakteristice respondenta ve sledovaných podnicích. Součástí byly také sociodemografické otázky a otázky týkající se profesní praxe, kvalifikace a zkušeností respondenta na různých stupních řízení.

Otázka č. 1: Označte věkové rozmezí s uvedením svého věku

U této otázky uváděli respondenti pro přehlednější vyhodnocení svůj věk v rámci věkového rozmezí. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 řídicích pracovníků různého věku. Nejpočetnější skupinou byli lidé mezi 20 a 35 lety zastoupenou 27 respondenty, 24 dotázaných bylo ve věkovém rozmezí 36-50 let a jen 9 osobám bylo více než 51 let. Průměrný věk respondentů byl 38 let, nejmladší měl 24 let, nejstarší 70 let. Největší počet respondentů byl ve věku 41 let.

Graf 1: Otázka č. 1 dotazníkového šetření

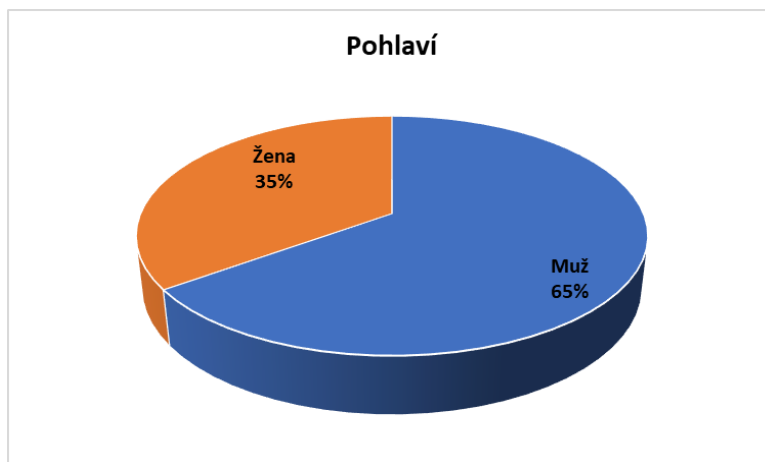


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 2: Pohlaví

Ze 60 respondentů, kteří se do šetření zapojili, tvořili téměř dvě třetiny muži. Dotazník vyplnilo celkem 39 mužů a 21 žen. Z výsledků je zřejmé, že pozici řídicích pracovníků zastávají spíše muži, záleží ale i na konkrétní úrovni stupně řízení.

Graf 2: Otázka č. 2 dotazníkového šetření

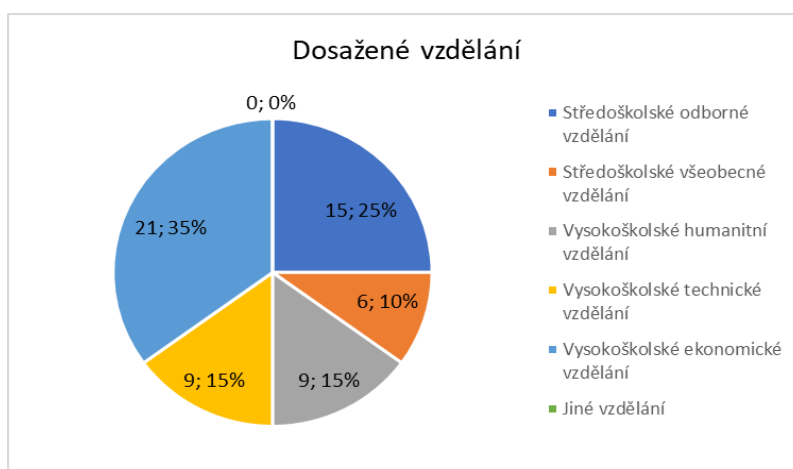


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Otázka týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání měla autorovi pomoci posoudit kvalifikační strukturu řídicích pracovníků a zjistit význam dosažené úrovně kvalifikace na možnosti uplatnění se na řídicích pozicích. U dotazovaných převládalo vysokoškolské vzdělání, které mělo zastoupení 39 respondenty, nejpočetnější skupinou byly osoby se středoškolským odborným vzděláním (15 respondentů) a s vysokoškolským ekonomickým vzděláním (21 respondentů). Naopak možnost „jiné vzdělání“, které bylo v dotazníku taktéž na výběr, se mezi odpověďmi nevyskytlo.

Graf 3: Otázka č. 3 dotazníkového šetření

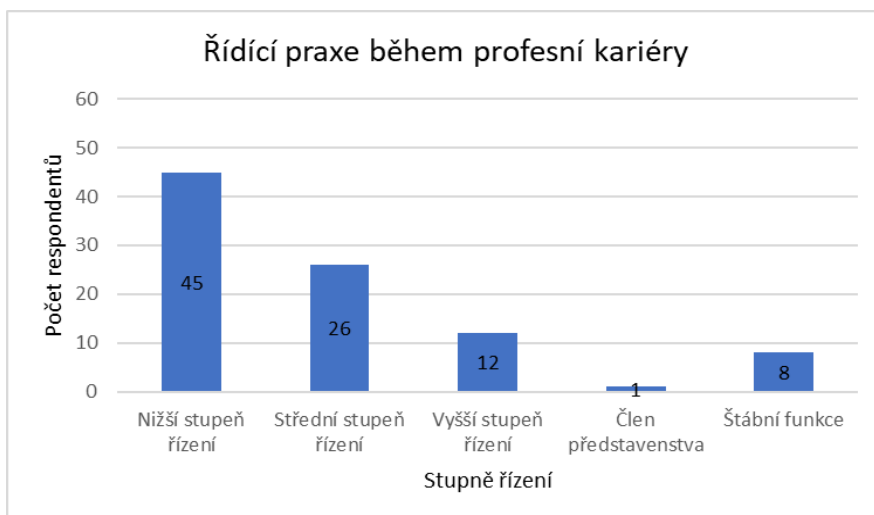


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 4: Označte všechny Vámi zastávané stupně řízení a uveďte (v letech) dle stupňů řízení délku Vaší řídicí praxe v průběhu celé profesní kariéry:

Odpovědi respondentů na tuto otázku měly umožnit posouzení profesní praxe, kompetentnosti a zkušeností během dosavadní kariéry řídicích pracovníků. Dotazované osoby mohly zaškrtnout víc než jednu odpověď, u které měly ještě uvést i počet let, které na daném stupni řízení působily. Velká část respondentů zastávala či zastává pozici na nižším stupni (45) i na středním stupni řízení (26). Pouze jeden člověk uvedl účast v představenstvu. Z odpovědí je až na několik výjimek na první pohled jasně patrný nikoliv „skokový“, ale postupný kariérní růst, během kterého pracovníci po získání pracovních zkušeností přecházejí z nižších úrovní do těch vyšších. Průměrná doba, kterou řídicí pracovníci zastávají na určitém stupni řízení, činí 6-8 let.

Graf 4: Otázka č. 4 dotazníkového šetření

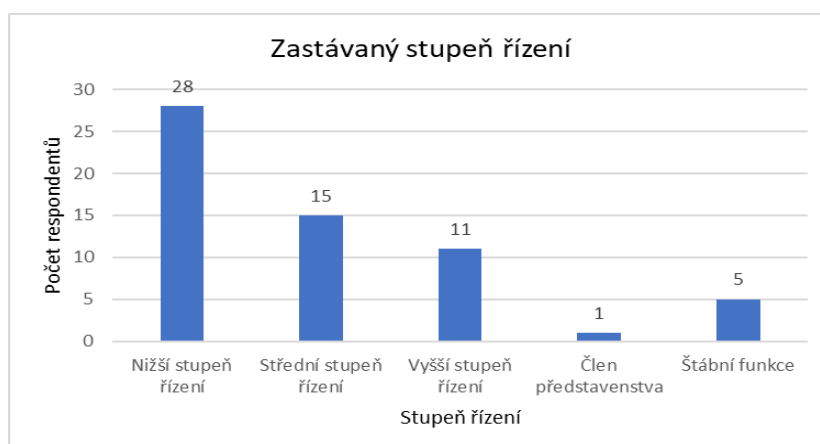


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 5: Označte v současnosti zastávaný stupeň řízení a uveďte (v letech) délku působení ve Vašem podniku na tomto stupni:

Tato otázka v dotazníkovém šetření měla posoudit aktuální zkušenosti a vykonávanou praxi řídicích pracovníků na daném stupni řízení ve sledovaném podniku v současné době. Dotazované osoby také měly dále uvést i počet let strávených na dané úrovni. Dotazník vyplnilo 28 řídicích pracovníků na nižším stupni řízení a 15 na středním stupni, průměrná doba vykonávaná na těchto stupních byla 5-7 let. Jeden respondent byl členem představenstva 29 let. Více než čtvrtina dotazovaných osob zastávala štábní funkci či pozici na vyšším stupni řízení s průměrnou dobou 6-7 let.

Graf 5: Otázka č. 5 dotazníkového šetření

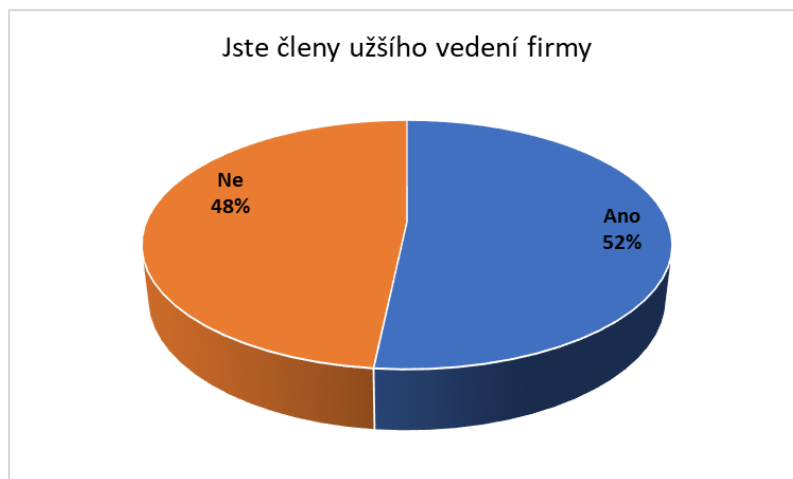


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 6: Považujete se za člena užšího (neformálního) vedení ve Vašem podniku?

Tato otázka dotazníkového šetření mířila na status užšího vedení s cílem zjistit, zda se cítí být, či dokonce jsou řídicí pracovníci i členy neformálního managementu firmy. Tento status potvrdila mírná většina 31 respondentů, naproti tomu ostatních 29 pracovníků uvedlo zápornou odpověď.

Graf 6: Otázka č. 6 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 7: Máte majetkový podíl na podniku?

Poslední otázka úvodní části o respondentovi se týkala majetkových poměrů a (ne)zainteresovanosti řídicích pracovníků ve sledovaném organizačním systému. Předmětem „zkoumání“ tedy bylo eventuální vlastnictví (hmotné i nehmotné) a zapojení řídicích pracovníků do majetkových struktur, neboť čím je vlastník konkrétnější, tím může existovat vyšší stupeň motivace k fungování podniku. V rámci nepřímého řízení (prostřednictvím valné hromady nebo úplně bez účasti na řízení) se pak dle stupně majetkové účasti liší i mimo jiné úloha a vztah majitele k managementu nebo angažovanost a ztotožnění se s firmou ze strany řídicích pracovníků. Z 60 dotázaných osob mělo jen 11 majetkovou účast na podniku (stoprocentní nebo jen částečnou – jsou spolumajitelem společnosti). Ostatní bez majetkové účasti představují vztah řídicí pracovník manažer.

Graf 7: Otázka č. 7 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

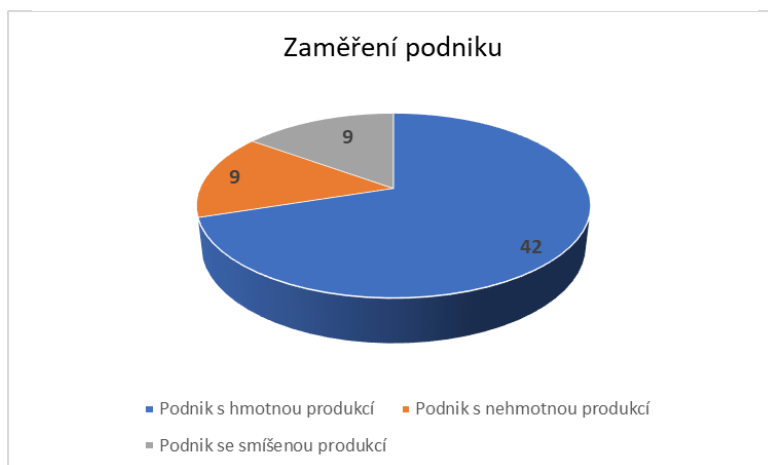
4.2.2 Charakteristika podniků

Druhá část dotazníku se věnuje základní charakteristice ve zvolených podnicích, ve kterých řídící pracovníci (z první části dotazníku) v současné době pracují. Otázky mířily zejména na hlavní zaměření podniku, jejich velikost a předmět podnikatelské činnosti a také na proces nepřímého řízení organizování.

Otázka č. 8: Jaké je zaměření Vašeho podniku?

Samotné rozdělení podniků dle jejich zaměření je provedeno podle toho, zda se jedná o podnik s hmotnou, nehmotnou, nebo smíšenou produkcí. V rámci daného typu firem pak byly odpovědi navíc ještě více konkretizovány s možností uvedení i jiného zaměření, než jaká byla v zadání dotazníku. Zatímco struktura (subsystémy 1. řádu) všech podniků na druhé rozlišovací úrovni je stejná, z hlediska řízení mají však jednotlivé subsystémy v daných typech podniků jinou váhu pro jejich výsledné chování. Liší se tak význam a úloha subsystémů, ale i postavení lidského prvku a stylu řízení. Nejpočetnější skupinou podniků byly se smíšenou produkcí, jednalo se o 42 případů, z nichž nejčastěji šlo o firmy s technologickým nebo obchodním zaměřením a zaměřením v oblasti služeb. Dotazníkového šetření se zúčastnilo po 9 podnicích s hmotnou produkcí a po 9 podnicích s nehmotnou produkcí. Jiné zaměření neuvědl v dotazníku nikdo z respondentů.

Graf 8: Otázka č. 8 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V rámci podniků s hmotnou produkcí převládají výrobní podniky, stejně zastoupené jsou u podniků s nehmotnou produkcí firmy v oblasti konzultačních a poradenských služeb. Největší část podniků se smíšenou produkcí se zaměřují na vývoj technologií a software, obchodní činnost a služby. Procentuální zastoupení jednotlivých typů podniků s konkrétním zaměřením znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 1: Zaměření podniků

Typ podniku	Počet	Zaměření	% zastoupení
Podniky s hmotnou produkcí	9	Výroba	9 %
		Služby hmotné povahy	2 %
		Servis hmotné povahy	1 %
		Jiné zaměření	0 %
Podniky s nehmotnou produkcí	9	konzultace či poradenství	9 %
		Advokátní a realitní kanceláře, lobistické firmy	2 %
		Investiční společnosti	3 %
		Jiné zaměření	0 %
Podniky se smíšenou produkcí	42	Technologie, software	13 %
		Obchod	26 %
		Služby	28 %
		Multilevel marketing	7 %
		Jiné zaměření	0 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 9: Uveďte hlavní předmět podnikání:

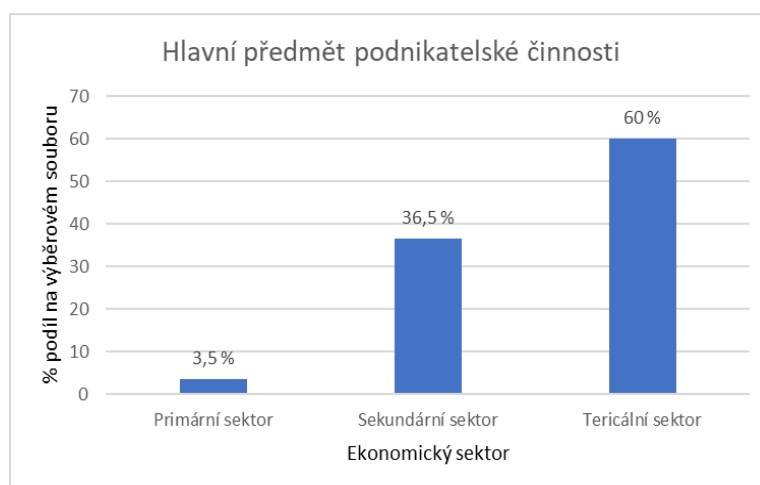
Jednalo se o otevřenou otázku zaměřenou na hlavní produkt, ve které měli respondenti označit hlavní předmět podnikatelské činnosti ve svém podniku. Odpovědi navazovaly na předchozí otázku a byly pro přehlednější zpracování přeneseny do grafu v rámci členění hospodářských (ekonomických) sektorů podle činnosti podniku:

Primární sektor – získávání surovin: těžba a sběr přírodních zdrojů (například: zemědělství, lesnictví, těžba a rybolov)

Sekundární sektor – zpracování získaných surovin: výroba a průmysl (například: výroba strojů a zařízení, druhotné zpracování surovin)

Terciální sektor – služby (například: servis, poradenství) + kvartérní sektor (věda a výzkum)

Graf 9: Otázka č. 9 dotazníkového šetření



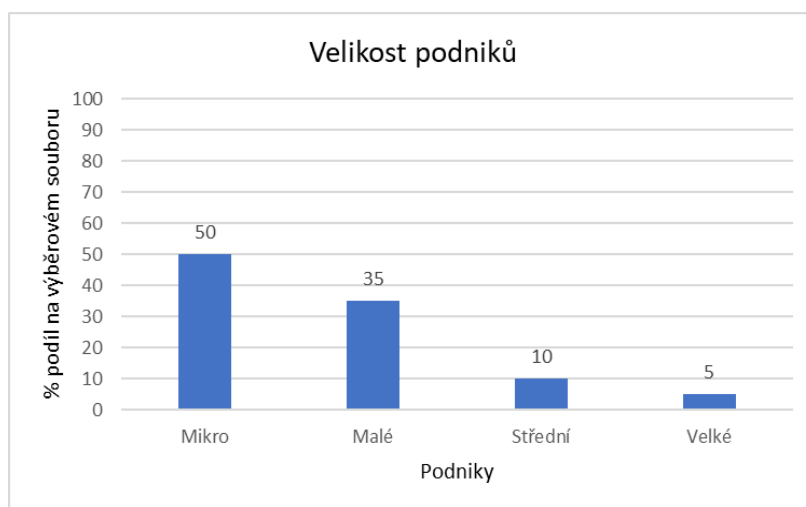
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Největší podíl má terciální sektor zastoupený 36 podniky v oblasti služeb a obchodu. 22 podniků patří do zpracovatelského sektoru a jen 2 podniky mají charakter činnosti v primárním sektoru. Procentuální zastoupení jednotlivých sektorů přibližně odpovídá zpracované statistice počtu ekonomických subjektů dle převažující činnosti CZ-NACE získané na základě údajů za rok 2018 v rámci celé České republiky, neboť podíl podniků v primárním sektoru činí zhruba 6,5 %, v sekundárním sektoru 28,5 % a v terciálním sektoru 65 %. Po srovnání četnosti jednotlivých podniků v rámci sektoru s výběrovým „vzorkem“ lze vidět jen nepatrný procentuálně jednotkový rozdíl (ČSÚ, 2019).

Otázka č. 10: Uved'te velikost podniku:

Otevřená otázka s pěti podotázkami měla poskytnout celkovou představu o ekonomické velikosti podniku a velikosti z hlediska počtu lidí. Pro určení velikosti podniku byla brána v úvahu především dvě hlavní kritéria: počet zaměstnanců a velikost obrátu (tržeb). Členit podniky dle velikosti lze pomocí několika metod. Autor práce zvolil metodu určení velikosti dle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, §1b, bez ohledu na položku aktiv, která dělí účetní jednotky do čtyř základních kategorií na mikro, malé, střední a velké podniky (tabulka je součástí přílohy č. 2 této práce). Největší zastoupení mají mikro podniky (30 podniků) a malé podniky (21 podniků), naopak do výzkumu se zapojily pouze 3 velké podniky. Jak již bylo uvedeno v literární rešerši práce, důležitost řídicích procesů roste úměrně s velikostí podniků, problematika celkového řízení organizačního systému není na úrovni mikro a malých podniků příliš významná.

Graf 10: Otázka č. 10 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Rozdělení výběrového vzorku a procentuální zastoupení jednotlivých kategorií účetních jednotek, které je graficky znázorněno, přibližně odpovídá celkovému počtu ekonomických subjektů se zjištěnou aktivitou v České republice v roce 2018. Na základě zpracované statistiky představují tzv. mikro podniky zhruba 79 %, malé podniky 16 %, podíl středních podniků činí 4 % a velkých podniků je nejméně, a to přibližně 1 % (ČSÚ, 2019).

Další podotázky se vztahují k přímému řízení. Celkový počet řídicích pracovníků, resp. liniových pracovníků měl ve srovnání s počtem zaměstnanců posoudit skutečnou řídicí kapacitu sq , tedy parametr řídicí struktury vyjadřující počet pracovníků, které ŘP řídí přímo. Tento parametr určuje také organizační struktura podniku (viz otázka č. 11 dotazníkového šetření).

Podle hodnotící tabulky (tabulka je součástí přílohy č. 3 této práce) pro řídicí kapacitu tq teoretických hodnot by měli řídicí pracovníci řídit na vyšším a středním stupni řízení průměrně 3-10 zaměstnanců v závislosti na stupni obtížnosti jejich práce a na nižším stupni řízení 6-20 pracovníků (jedná se do jisté míry o subjektivní hodnocení, protože se přisuzují váhy k jednotlivým kritériím) (Hron a Traxler, 2017).

Na základě analýzy všech 60 podniků dle jednotlivých stupňů řízení lze pomocí vzorce na průměrnou skutečnou řídicí kapacitu a získaných skutečných údajů o počtu lidí v podnicích:

$$\bar{O}sq = \frac{a_c - a_s}{a_r - a_s}, \text{ kde}$$

a_c celkový počet pracovníků (řídicí + výkonní)

a_s počet štábních pracovníků

a_r počet řídicích pracovníků

tyto předpoklady v 90 % případů potvrdit, neboť skutečný počet podřízených pracovníků na 1 ŘP se shoduje s teoretickým intervalem. Charakter organizační struktury (plochost nebo strmost) je předmětem následující otázky č. 11 dotazníkového šetření.

Otázka č. 11: Uveďte počet organizačních stupňů ve Vašem podniku:

Otázka navazovala na informace získané o velikosti podniku. Týkala se posouzení organizační struktury a velikosti podniku z hlediska počtu organizačních stupňů v podniku. Čím větší podnik z hlediska počtu zaměstnanců je, tím by mělo být členění (počet stupňů) větší. Vznik organizačních stupňů pomáhá zefektivnit fungování podniku z hlediska produktivity práce, optimální počet je však závislý na mnoha faktorech (zaměření, velikost či územní rozmístění). Jednostupňovou organizační strukturu představuje v provedeném šetření 22 podniků, dva organizační stupně má 16 podniků a 13 dalších podniků

představuje organizační strukturu se třemi stupni, zbylých 9 firem „reprezentuje“ velký podnik se čtyřmi organizačními stupni. Po vyhodnocení předešlé otázky ohledně řídicí kapacity řídicích pracovníků a relativně malého počtu organizačních stupňů (nejvyšší stupeň = 4) podniků lze předpokládat převládající plochost organizační struktury, ve které roste velikost řídicí kapacity na úkor počtu stupňů řízení.

Graf 11: Otázka č. 11 dotazníkového šetření

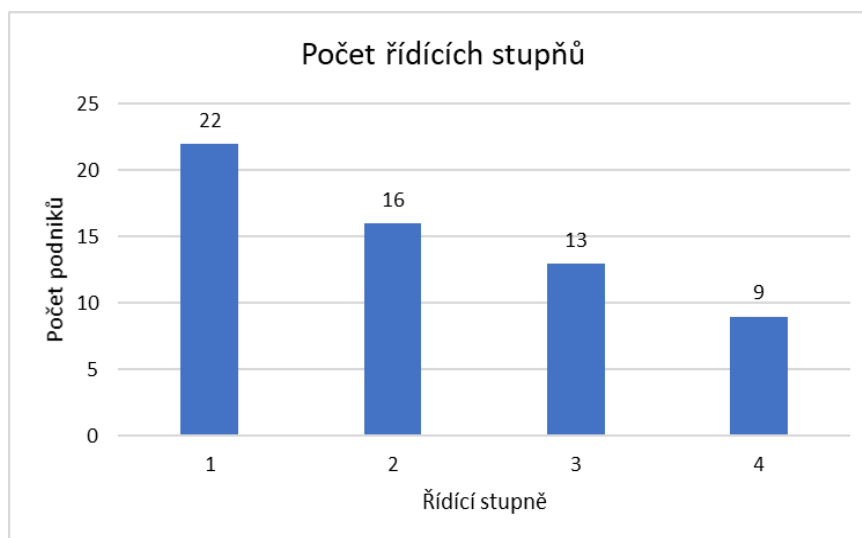


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 12: Uved'te počet řídicích stupňů ve Vašem podniku:

Tato otevřená otázka úzce souvisí s otázkou předchozí. Řídicí subsystém stojí nejvýše v podnikové hierarchii subsystémů a je tvořený lidmi propojenými informačními vazbami. Řídicí struktura je určena do velké míry organizační strukturou. I proto se v rámci dotazníkového šetření shoduje ve 100 % případech počet organizačních i řídicích stupňů. Řídicí struktura, tedy uspořádání řídicích pracovníků a vymezení jejich vztahů, kompetencí, pravomocí a odpovědnosti, se tudíž odvíjí od stupně organizovanosti podniku. Posouzení velikosti podniku z hlediska stupňů (organizačních i řídicích) je tudíž v podstatě identické.

Graf 12: Otázka č. 12 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.2.3 Procesy nepřímého řízení

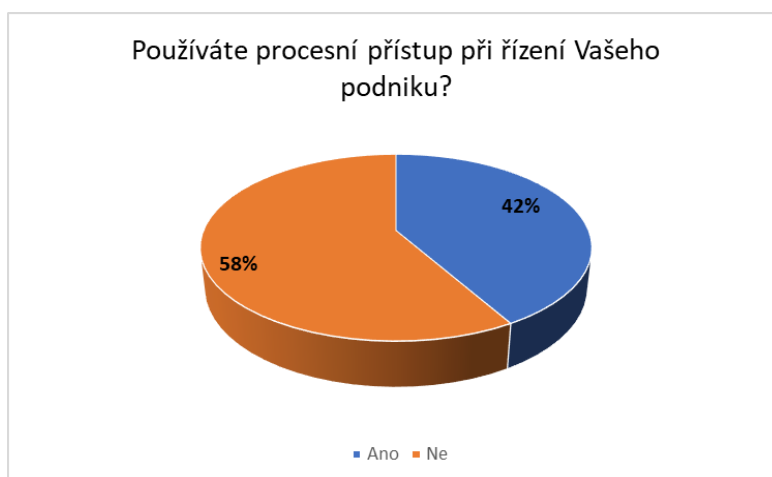
Otázky poslední části dotazníku se zaměřují na procesy nepřímého řízení v organizačním systému a jednotlivé subsystémy OS, ve kterých tyto procesy probíhají. Respondenti měli zhodnotit aktuální stav v jejich podnicích a mohli vyjádřit svůj názor na danou problematiku.

Otázka č. 13: Používáte procesní přístup při řízení Vašeho podniku? Pokud ano, jaké procesy nepřímého řízení používáte?

Cílem otázky bylo získat zejména představu o tom, jak řídicí pracovníci podniků chápou a vnímají procesní přístup řízení, a zdali jej používají konkrétně u procesů nepřímého řízení, případně jak. Na otázku 25 respondentů odpovědělo, že procesní řízení běžně používají. Tito řídicí pracovníci se víceméně shodli na tom, že využívají především motivační procesy, které vytvářejí hlavně u velkých podniků motivační systém. Tzn. jednají tak, aby své zaměstnance motivovali pozitivně, ale i negativně, a to formou různých benefitů, osobních odměn, prémie (finančních), pochval, ale také sankcí, trestů a pokut. Snaží se mít rovněž individuální přístup ke svým zaměstnancům a vytvářet jim dobré pracovní podmínky a zázemí. Také je povzbuzovat formou různých soutěží, které souvisejí

například s jejich výkonem na pracovišti nebo efektivitou firmy, vytvářet jim motivační kampaně a organizovat pravidelná setkání s vedením firmy. Jedná se tedy o morální a sociální ocenění, ale i hmotnou zainteresovanost, která vyplývá ze samofinancování (finanční bonusy jednotlivcům). Z odpovědí na tuto otázku nebyla nalezena žádná závislost z hlediska velikosti a typu podniků na pohled procesního řízení. Nebyl rovněž ani prokázán výrazný vliv charakteristik respondenta, tedy především pohlaví, věku či úrovně řízení na uplatňování nepřímých procesů. Motivace, resp. motivační procesy, se tak zdají být opravdu alfou a omegou praktického řízení. Na druhé straně je ale možná až překvapující, že velká část řídicích pracovníků procesní přístup při řízení vůbec nepoužívá. Může to být způsobené jejich neznalostí tohoto přístupu či nepochopení této problematiky, a tehdy je u nich upřednostňován jiný způsob řízení.

Graf 13: Otázka č. 13 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 14: Kdo rozhoduje o přidělení zdrojů ve Vašem podniku?

Každý podnik disponuje určitými vstupy – zdroji (finanční, hmotné, lidské, prostorové, hmotné, apod.), které se postupně transformují na produkci, tedy výstupy. Kdo konkrétně rozhoduje o těchto zdrojích, bylo předmětem této otázky. Odpovědi potvrdily, že hlavní slovo má řídicí subsystém (ŘSS), který stojí v hierarchii výš než organizační subsystém (OSS) a další subsystémy podniku. Z výsledků bylo zjištěno, které subsystémy nižšího řádu ŘSS se podílejí na rozhodnutí o rozdělení disponibilních zdrojů podniků. Podobné procentuální zastoupení mají tři možnosti v dotazníku: majitelé, vedení podniku a

specialisté v podniku. Jen ve třech „zkoumaných“ podnicích rozhoduje o zdrojích představenstvo podniku, jinou alternativu neuvedl nikdo. V případě velkých podniků probíhá toto rozhodnutí většinou na úrovni vedení podniku (závodu, provozu), u malých a středních podniků se podílejí na rozhodnutí spíše ekonomičtí a výrobní ředitelé či technologové nebo přímo jejich majitelé. To může ukazovat na jistý vliv velikosti podniků směrem k rozhodovacímu procesu uvnitř firmy. Výsledky v podstatě potvrzují domněnku a skutečnost, že problematika rozdělování zdrojů by měla být řešena spíše na nižších stupních řízení, neboť právě tito lidé mají díky každodennímu styku největší přehled o fungování firmy a mohou správně vyhodnotit alokaci podnikových zdrojů. Naproti tomu představenstvo rozhoduje spíše v zásadních otázkách strategického řízení a nezabývá se operativou.

Graf 14: Otázka č. 14 dotazníkového šetření



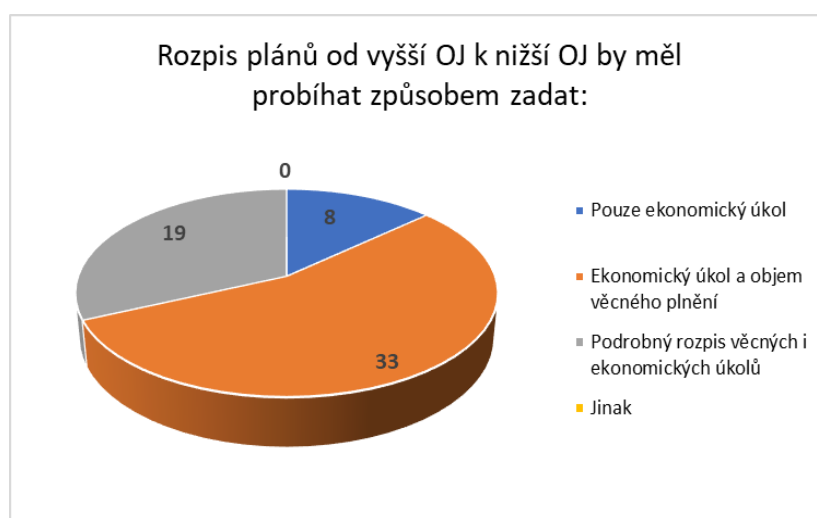
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 14: Rozpis plánů pro určitou organizační jednotku by měl podle Vás probíhat:

Odpovědi na tuto otázku byly vlastním názorem a představou řídicích pracovníků, jak by měl být uplatňován princip samofinancování na úrovni nepřímého řízení v rámci jakéhokoliv libovolného podniku. Tento princip se týká především velkých podniků (více organizačních útvarů, stupňů => samofinancované organizované jednotky). Více než polovina respondentů zastává názor, že by ekonomicky vyjádřený agregovaný úkol od vyšší OJ k nižší OJ měl být spojen i s objemem věcného plnění k určitému časovému

termínu. 19 řídicích pracovníků se domnívá, že jeho součástí má být i podrobný rozpis jak věcných, tak i ekonomických úkolů, zbytek si myslí opak, tedy pouze stanovený plán bez bližší konkretizace. Jiné představy nebyly v dotazníkovém šetření zmíněny. Celkově tedy převládá postoj manažerů k samofinancování takový, aby organizační jednotka na nižším stupni řízení dostávala s ekonomickým plánem společně i další dílčí úkoly. Kromě plánovaného zisku nebo odvodu podniku tzn. například i plnění z hlediska druhu a množství produkce.

Graf 15: Otázka č. 15 dotazníkového šetření



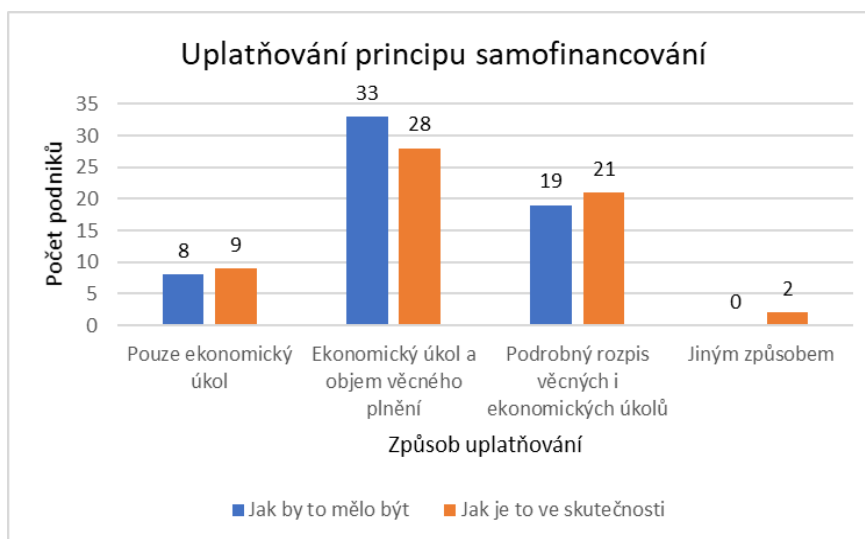
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 16: Rozpis plánů pro Vámi řízenou organizační jednotku ve Vašem podniku probíhá?

Stejně znění otázky jako té předchozí mělo zhodnotit, zdali a případně jak se uplatňují v praxi principy samofinancování v rámci organizačních jednotek v podniku. Tzn. na jaké úrovni procesů nepřímého řízení získávají tito řídicí pracovníci plánované úkoly od svých nadřízených organizačních jednotek. V porovnání teoretických předpokladů a představ řídicích pracovníků s jejich praktickou zkušeností v podnicích jsou výsledky velmi podobné, téměř identické. 2 řídicí pracovníci uvedli jiný způsob, jakým získávají úkoly od vyšších OJ, než který byl v možnostech výběru dotazníku. Tito respondenti řeší konkrétní problémy vždy jen s podrobným popisem věcných úkolů a s dostupnými potřebnými informacemi od vyšší OJ, ale bez jakéhokoliv ekonomického

vyjádření. V naprosté většině podniků ale zadávají nadřazené OJ těm nižším úkoly v rozsahu ekonomického i věcného plnění.

Graf 16: Otázka č. 16 dotazníkového šetření



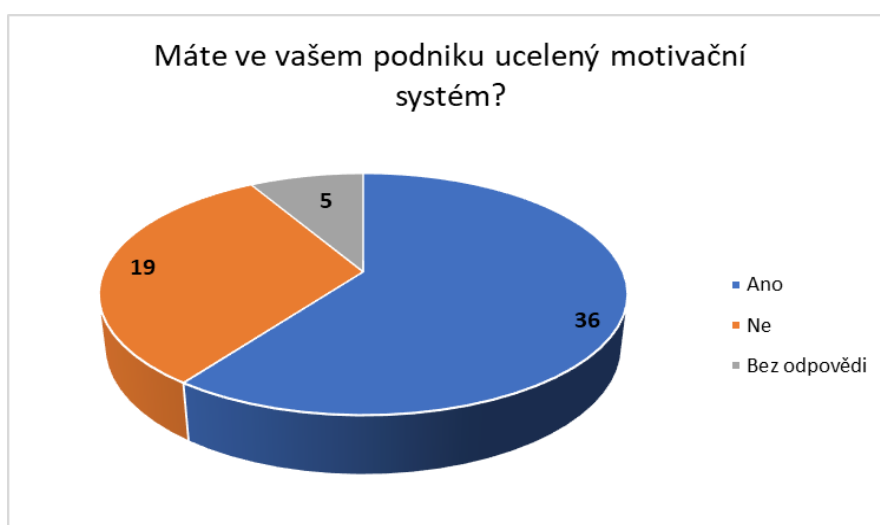
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 17: Máte ve Vašem podniku ucelený motivační systém nebo je motivace podřízených pracovníků ponechána na každém ŘP? Pokud ano, uveďte hlavní zásady Vašeho motivačního systému:

Z celkového počtu respondentů neodpovědělo na tuto otázku 5 dotázaných osob. Pravděpodobně z důvodu, že si nemuseli být jistí, zda jej opravdu v podniku mají anebo zřejmě neporozuměli významu tohoto systému. 32 % podniků nemá vytvořený motivační systém, a tudíž je otázka motivace pracovníků řešena spíše individuálně a ponechána na možnostech a schopnostech daného řídicího pracovníka. Týká se to středních, ale především malých podniků, ve kterých by proto měl růst význam a role motivačního chování vedoucích pracovníků, kteří by měli správně motivace svých zaměstnanců využít. 36 respondentů odpovědělo, že v jejich podniku skutečně motivační systém existuje. Hlavní část tvořily velké podniky a několik i středně velkých podniků, 3 výjimky tvořily dokonce malé podniky. Potvrdila se tak významná role motivace a motivačního systému v procesech nepřímého řízení, což už bylo naznačeno i z velké části v otázce č. 13 dotazníkového šetření. Ta pravděpodobně do jisté míry hodně souvisí s velikostí podniku

(z hlediska počtu organizačních stupňů). Motivační systém vychází podle odpovědí respondentů nejčastěji z těchto stěžejních zásad a nastavených principů: roční odměny a finanční bonusy/provize na základě zisku či výsledků divize podniku, možnosti seberealizace, kariérního růstu a zaměstnaneckých výhod, výkonové odměny, stanovení cílů pro každého pracovníka v souladu s plánem rozvoje (na základě jejich splnění je stanoveno výsledné ohodnocení) nebo plnění podnikových plánů a výrobních procesů i hodnocení zákaznických zkušeností.

Graf 17: Otázka č. 17 dotazníkového šetření



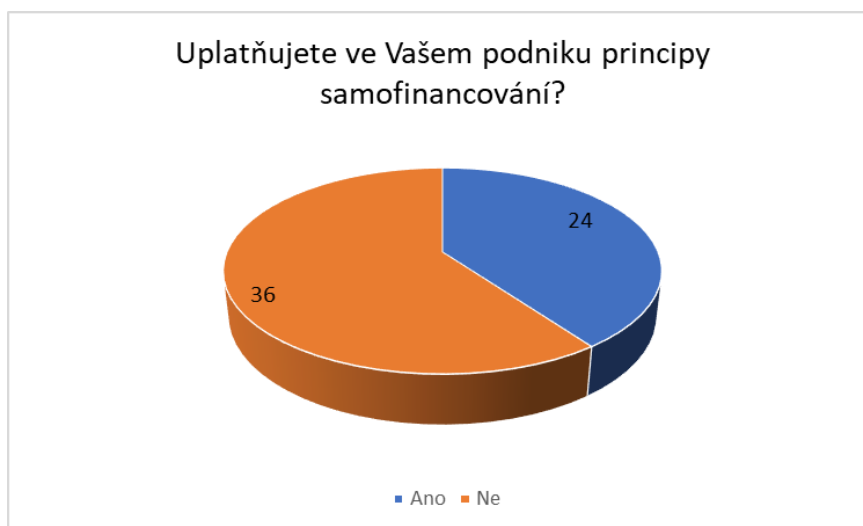
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 18: Uplatňujete ve Vašem podniku principy samofinancování OJ? Pokud ano, uveďte, jaké OJ a jakým způsobem?

Na základě této otázky bylo možné porovnat důležitost ekonomického řídicího systému s motivačním systémem (viz otázka č. 17 dotazníkového šetření). Ekonomiku (získané ekonomické informace) mohou totiž podniky využívat jako aktivní nástroj řízení, tak i jako motivační nástroj. Uplatňování principů samofinancování bylo potvrzeno ve 24 podnicích, což činí 40 %. Šlo zejména o podniky se dvěma a více organizačními stupni, kdy samofinancování probíhá na nižších úrovních (provoz, divize, závod). Tyto podniky například přerozdělují vlastní zdroje (finanční prostředky) mezi projekty s ohledem na jejich potenciál a závažnost, prodávají své výrobky a produkty (prodejní divize a provozy), provozují obchodní místa nebo ze zisku financují svojí novou pobočku. Naopak 60 %

sledovaných podniků samofinancování jako nástroj motivace a ekonomického řízení vůbec neuplatňuje, tzn. OJ nemusí být ekonomicky soběstačné. Výsledky zřejmě ukazují na to, že podniky preferují spíše motivační systém před ekonomickým, některé podniky však nepřisuzují těmto systémům příliš velkou váhu, neboť nemají ani jeden z nich.

Graf 18: Otázka č. 18 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 19: Víte, jakým způsobem dostává plánované úkoly nad Vámi postavená organizační jednotka? Pokud ano, uveďte stručně jak:

Poslední otázka se týkala nadřízených organizačních jednotek pro OJ řídicích pracovníků dotazníkového šetření, kteří měli podle skutečnosti v jejich podnicích odpovědět, jestli vědí, za jakých podmínek dochází v rámci nepřímého řízení k uplatňování principu samofinancování. Jedna polovina respondentů nemá ponětí, jak ve vyšší OJ k této věci dochází. Tyto odpovědi zřejmě ale zahrnují také situace malých podniků, ve kterých už žádné další nadřízené organizační jednotky nejsou. 30 řídicích pracovníků uvedlo, že znají způsob, jak dostávají plánované úkoly jejich nadřízené organizační jednotky. Nejčastěji stanovuje požadavky na definované cíle (množství distribuce, náklady, obrat) a úkoly majitel/vlastníci podniku, nebo OJ dostává plány s podrobným rozpisem úkolů prostřednictvím informačního systému od svých nadřízených. Může to být také výsledek diskuze s nadřízenými pracovníky na poradách a firemních mítincích s vedením

společnosti. V neposlední řadě jsou tyto plánované cíle delegovány v linii představenstvo – vedení podniku (provozu) – specialisté (ředitelé úseku).

Graf 19: Otázka č. 19 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.3 Společnost Ehrmann AG

Firma Ehrmann AG je mezinárodní společnost s dlouholetou tradicí na trhu s mlékárenskými výrobky, kterou založil v roce 1920 Alois Ehrmann st. jako malou rodinnou mlékárnu v Německu. V současné době již patří mezi přední mlékárny a za 100 let své existence se vypracovala mezi největší firmy mlékárenského průmyslu v Německu, která se neustále rozšiřuje a expanduje na mezinárodní trhy napříč světem. Produkty pod značkou Ehrmann se dnes prodávají do více než 50 zemí světa, přesto i tak zůstává tato společnost nezávislým rodinným podnikem, který propaguje ve všech oblastech výroby a obchodu tradici, přirozenost a kvalitu.



Obrázek 13: Logo společnosti Ehrmann AG (Ehrmann, 2019)

Společnost Ehrmann AG má od roku 1929 hlavní sídlo a provozovnu v Bavorsku (dnes jsou s ní spojena i oddělení marketingu, prodeje, exportu, vývoje a výroby), další provozovny a výrobní závody kromě Německa se nacházejí také v Rusku a v Brazílii. V České republice, Španělsku, Itálii, Finsku, Polsku a v Číně pak provozuje Ehrmann AG prodejní pobočky. Jako tradiční středně velký rodinný podnik zaměstnává na 2 500 zaměstnanců a jeho obrat přesáhl v roce 2018 téměř 850 mil. € (Ehrmann, 2019).



Obrázek 14: Struktura vedení skupiny Ehrmann AG (Ehrmann, 2019)

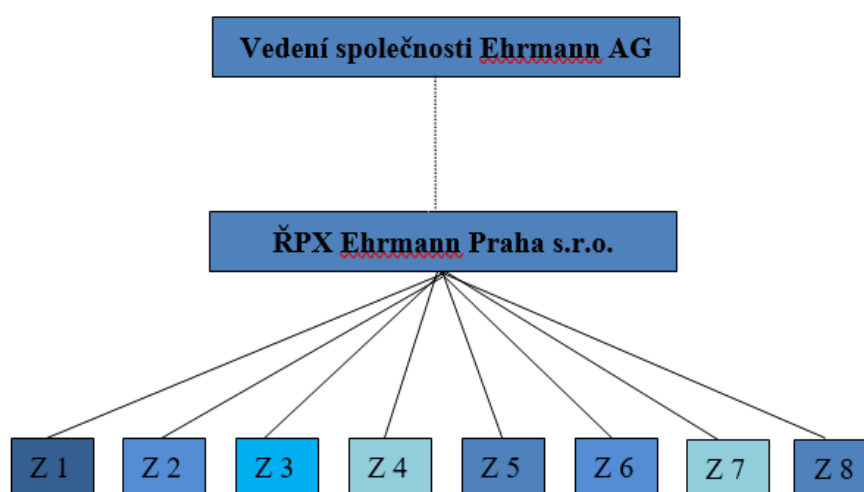
Mezi nejznámější mlékárenské produkty německé značky Ehrmann, které se prodávají i v českých obchodech, patří ovocné jogurty a pudinkové deserty: Grand Dessert, High Protein, High Protein Pudding, Pacholík, Babiččin jogurt, LACTO Zero nebo Almighurt, nejoblíbenější ovocný jogurt v Německu, a do nabídky výrobků lze zařadit také i tradiční produkty z tvarohu Obstgarten (Ehrmann, 2019).



Obrázek 15: První ovocný jogurt v Německu Almighurt (Ehrmann, 2019)

4.3.1 Charakteristika podniku

Pro praktickou část diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření ve vybrané obchodní společnosti Ehrmann Praha s.r.o., která zajišťuje své obchodní aktivity na trzích pro Českou republiku a Slovenskou republiku. Firma Ehrmann Praha s.r.o. představuje podnik se smíšenou produkcí, jehož hlavním předmětem podnikání je obchod s potravinami. Z hlediska obrátu (130 mil. Kč) a počtu zaměstnanců (8 pracovníků) se jedná o mikro/malou účetní jednotku s jedním liovým řídicím pracovníkem, ve které existuje pouze jeden organizační a řídicí stupeň.



Poznámka: Z = Zaměstnanec

Obrázek 16: Řídicí a organizační struktura Ehrmann Praha s.r.o. (vlastní zpracování)

4.3.2 Charakteristika respondenta

Dotazníkové šetření bylo prováděno právě s jediným řídicím pracovníkem vybraného podniku, který si nepřál být v této práci jmenován (pro účely diplomové práce je tak dále označen anonymně jen jako *Řídicí pracovník X* s uvedením pohlaví, věku a dosaženého vzdělání). Jedná se o muže ve věku 45 let se středním odborným vzděláním, který má v průběhu své dosavadní profesní kariéry dlouholeté zkušenosti v rámci řídicí praxe na nižším (5 let) i vyšším (10 let) stupni řízení. Ve společnosti Ehrmann Praha s.r.o. zastává respondent řídicí pozici v podniku na vyšším stupni řízení v současnosti již osmým rokem, tudíž se i mimo jiné z tohoto důvodu považuje za člena užšího (neformálního) vedení firmy Ehrmann AG.

4.3.3 Porovnání výsledků dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření ve společnosti Ehrmann AG probíhalo s *řídícím pracovníkem X* při osobním setkání v sídle firmy Ehrmann Praha s.r.o. V rámci výzkumu byl pro účely této diplomové práce formulář dotazníku stejný jako ten pro 60 českých firem v hlavním městě v Praze (je součástí přílohy č. 1 v závěru této diplomové práce). Po zpracování a vyhodnocení získaných výsledků ve vybrané společnosti byly informace komparovány s výstupy „vzorku“ 60 firem.

Řídící pracovník X v dotazníku uvedl, že procesní způsob řízení v podniku uplatňuje a v rámci nepřímých procesů používá nejvíce motivace svých spolupracovníků a zaměstnanců, která je v takovémto podniku zřejmě velice důležitým momentem v řízení. Procesní přístup využívá i v přímých a produkčních (výrobních) procesech. Za rozhodnutí, která se týkají přidělování podnikových zdrojů, nese zodpovědnost vedení mateřské společnosti na centrále, ale i specialisté, tzn. ředitelé výroby, ekonomové či pracovníci z obchodního a právního oddělení.

Podle *řídícího pracovníka X* by měl rozpis plánů probíhat pro jakoukoliv organizační jednotku od té vyšší OJ prostřednictvím ekonomicky agregovaného úkolu společně i s objemem věcného plnění k určitému datu. Tento způsob však ve sledovaném podniku vůbec neprobíhá, neboť se jedná o malý podnik pouze s jediným organizačním stupněm, tudíž žádná další nadřazená OJ neexistuje.

Ve firmě Ehrmann Praha s.r.o. podle něj funguje ucelený motivační systém, který stojí na hlavních zásadách věcných, hodnotových a kvalitativních cílů, které představují například bonusy. Jedná se o dceřinou společnost holdingu, ve kterém jsou právě tyto dceřiné podniky samofinancovány na principech pohyblivých odměn pro jejich řídicí pracovníky, které závisí například na velikosti obrátu/zisku anebo splnění jiných úkolů a plánů.

Výsledky dotazníkového šetření „vzorku“ 60 českých firem se sídlem v Praze a společnosti Ehrmann Praha s.r.o. se z velké části ve svých odpovědích shodují a zdůrazňují především velký význam motivačního a ekonomického systému. O tyto pilíře motivace a samofinancování se opírají zejména velké podniky a holdingové, popř. koncernové společnosti.

4.4 Testování hypotéz

Zhodnocení procesů nepřímého řízení ve firmách je realizováno prostřednictvím testování hypotéz při dvojrozměrném třídění dat (dvě proměnné). V rámci jejich ověření je stanoven předpoklad, který zahrnuje celkem tři nulové hypotézy H_0 a alternativní hypotézy H_A . Otestování hypotéz proběhlo na základě statistické analýzy pomocí tzv. χ^2 testu. Výpočty statistických hodnot jsou přehledně uvedeny ve vlastní navržené tabulce a výsledky okomentovány. Po vyhodnocení statistických údajů a výsledků ve formě kontingenčních tabulek a srovnání vypočtené hodnoty statistiky tzv. χ^2 testu s kritickou hodnotou je poté buď nulová hypotéza potvrzena, nebo vyvrácena, a tudíž přijata hypotéza alternativní.

Na základě dvou statistických znaků, které pocházejí ze stejného výběrového souboru, bylo cílem zjistit a nalézt jejich případnou závislost pomocí χ^2 testu. Dále také míru intenzity mezi těmito dvěma proměnnými, který udává např.: tzv. **Personův koeficient korelace** v intervalu $\langle 0,1 \rangle$, přičemž čím dále je vypočtená hodnota od 0, tím je závislost mezi znaky větší. Testování probíhalo na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, tzn. s 95 % pravděpodobností o třech stupních volnosti. Statistické výpočty byly provedeny za pomoci kontingenčních a korelačních tabulek v prostředí programu MS Office Excel (tabulky s výpočty jsou součástí přílohy č. 4 této práce).

4.4.1 Předpoklad s nulovými hypotézami

Předpoklad

Byl stanoven následující předpoklad:

Řídící systémy vytvořené procesy nepřímého řízení se využívají ve velkých podnicích s vyšším počtem organizačních stupňů, zatímco u malých podniků je upřednostňováno přímé řízení řídicích pracovníků prostřednictvím komunikace, motivace apod.

Hypotézy

V rámci tohoto předpokladu byly stanoveny následující tři nulové $H_{0(1-3)}$ a tři alternativní hypotézy $H_{A(1-3)}$:

H₀₁: Používání procesního přístupu při řízení firmy nezávisí na velikosti podniku.

H_{A1}: Používání procesního přístupu při řízení firmy závisí na velikosti podniku.

H0₂: Uplatňování uceleného motivačního systému ve firmách nezávisí na tom, jak je podnik velký.

HA₂: Uplatňování uceleného motivačního systému ve firmách závisí na tom, jak je podnik velký.

H0₃: Uplatňování principů samofinancování ve firmách nezávisí na tom, kolik organizačních stupňů (provozů, závodů apod) podnik má.

HA₃: Uplatňování principů samofinancování ve firmách závisí na tom, kolik organizačních stupňů (provozů, závodů apod) podnik má.

4.4.2 Shrnutí výsledků testovaných hypotéz

Výsledky testovaných nulových hypotéz $H0_{(1-3)}$ jsou následující:

- **H0₁: Používání procesního přístupu při řízení firmy nezávisí na velikosti podniku.**

POTVRZENA: nebyl statisticky prokázán vliv velikosti podniku

KOMENTÁŘ:

U první nulové hypotézy je na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ při třech stupních volnosti vypočtená hodnota statistiky $\chi^2 = 3,632$ menší než kritická hodnota 7,815. Hypotéza H0₁ je tedy přijata, a není tak potvrzena závislost mezi používáním procesního přístupu při řízení firmy a velikostí podniku z hlediska organizačních stupňů. Ta je mezi oběma proměnnými statisticky nevýznamná (Pearsonův korelační koeficient = 0,239).

- **H0₂: Uplatňování uceleného motivačního systému ve firmách nezávisí na tom, jak je podnik velký.**

ZAMÍTNUTA: byl statisticky prokázán vliv velikosti podniku => **PŘIJATA HA₂:**

Uplatňování uceleného motivačního systému ve firmách závisí na tom, jak je podnik velký.

KOMENTÁŘ:

U druhé nulové hypotézy je na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ při třech stupních volnosti vypočtená hodnota statistiky $\chi^2 = 31,498$ větší než kritická hodnota 7,815. Hypotéza H_{02} je tedy odmítnuta a přijata H_{A2} , čímž je tak potvrzena závislost mezi uplatňováním uceleného motivačního systému ve firmě a velikostí podniku z hlediska organizačních stupňů. Ta je mezi oběma proměnnými statisticky významná (Pearsonův korelační koeficient = 0,587 => středně silná závislost).

- **H_{03} : Uplatňování principů samofinancování ve firmách nezávisí na tom, kolik organizačních stupňů (provozů, závodů apod) podnik má.**

ZAMÍTNUTA: byl statisticky prokázán vliv velikosti podniku => **PŘIJATA H_{A3} :**

Uplatňování principů samofinancování ve firmách závisí na tom, kolik organizačních stupňů (provozů, závodů apod) podnik má.

KOMENTÁŘ:

U třetí nulové hypotézy je na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ při třech stupních volnosti vypočtená hodnota statistiky $\chi^2 = 28,381$ větší než kritická hodnota 7,815. Hypotéza H_{03} je tedy odmítnuta a přijata H_{A3} , čímž je tak potvrzena závislost mezi uplatňováním principů samofinancování ve firmě a velikostí podniku z hlediska organizačních stupňů. Ta je mezi oběma proměnnými statisticky významná (Pearsonův korelační koeficient = 0,567 => středně silná závislost).

Tabulka 2: Výsledky testování nulových hypotéz

Nulová hypotéza	Vypočítaná hodnota χ^2	Kritická hodnota $\chi^2 0,05$	Porovnání hodnot	Výsledek
H_{01}	3,632	7,815	$\chi^2 < \chi^2 0,05$	Přijata
H_{02}	31,498	7,815	$\chi^2 > \chi^2 0,05$	Odmítnuta
H_{03}	28,381	7,815	$\chi^2 > \chi^2 0,05$	Odmítnuta

Zdroj: vlastní zpracování výzkumu, 2020

5 Výsledky a diskuse

Výsledky dotazníkového šetření byly rozděleny do tří částí. Z první části věnované základním sociodemografickým otázkám a dotazům dotýkajících se profesních zkušeností respondentů je zřejmé, že věková hranice dotazovaných se pohybovala převážně v rozmezí 20-50 let, jejich průměrný věk byl 38 let. Dále bylo zjištěno dvoutřetinové zastoupení mužů v těchto pozicích řídicích pracovníků, musí se však také přihlídnout na konkrétní úroveň stupně řízení. Největší zastoupení mají respondenti s vysokoškolským či středoškolským odborným vzděláním. Velká část dotazovaných zastává či zastávala pozici na nižším i středním stupni řízení. Z odpovědí až na malé výjimky vyplývá, že dané pozice dosahovali postupným kariérním růstem, nikoliv tzv. „skokově“. Průměrná doba, po kterou zastávají funkce na daném stupni řízení, se pohybuje v rozmezí 6-8 let. Dvě třetiny řídicích pracovníků uvedly současné postavení na nižším nebo středním stupni řízení, které v průměru vykonávají 5-7 let. Více než čtvrtina zastávala vyšší stupeň či štábní funkci, a to v průměru 6-7 let. Polovina šetřených se cítila být v současné době řídicími pracovníky nebo členy neformálního managementu firmy. Jen pětina dotázaných respondentů má částečnou či stoprocentní majetkovou účast na podniku, ostatní jsou ve vztahu k podniku ve funkci řídicího pracovníka – manažera.

Druhá část dotazníku se zabývala základní charakteristikou vybraných podniků, Nejpočetnější skupinou se v rámci dotazníkového šetření staly podniky se smíšenou produkcí, které tvořily více než dvě třetiny celkového počtu firem. Nejvíce z nich se zabývalo technologií nebo obchodem a další se zaměřily na oblast služeb. Z celkového počtu dotázaných se jednalo jen v devíti případech o podnik s hmotnou produkcí a devět podniků s nehmotnou produkcí. U podniků s hmotnou produkcí se jednalo především o výrobní podniky, podniky s nehmotnou produkcí byly zastoupeny ve stejném počtu v oblasti konzultační či poradenství. U podniku se smíšenou produkcí se jednalo převážně o zaměření na vývoj, technologii a software, dále jde o obchodní činnost a služby.

Co se týká hlavního předmětu podnikatelské činnosti konkrétních podniků, byla při členění do tří hospodářských sektorů více než polovina subjektů zastoupena v terciálním sektoru zabývající se oblastí obchodu a služeb. Zhruba třetina patří do zpracovatelského – sekundárního sektoru a jen nepatrná část spadá dle charakteru činnosti do primárního sektoru. Toto procentuální zastoupení jednotlivých sektorů odpovídá výsledkům zpracované statistiky o počtu ekonomických subjektů na základě údajů za rok 2018

v rámci celé ČR. Z hlediska velikosti podniku byly rozděleny podniky pomocí vybrané metody do čtyř základních kategorií. Polovina sledovaných podniků představuje mikro účetní jednotku, zhruba třetina byla malé podniky a jen 5 % subjektů tohoto průzkumu patří do velkých podniků. Porovnáním lze opět zjistit, že procentuální zastoupení jednotlivých kategorií účetních jednotek vybraných subjektů se shoduje s celostátním rozbohem z roku 2018. Podle rozboru výsledků dotazů o počtu organizačních stupňů podniku patří 22 podniků do jednostupňové struktury, 16 má dva organizační stupně, dalších 13 vyhodnocovaných subjektů spadá do struktury se třemi stupni a jen 9 funguje ve čtyřech organizačních stupních. V úzce související otázce o počtu řídicích stupňů jednotlivých vybraných podniků docházíme ke zjištění, že počet organizačních stupňů se stoprocentně shoduje s počtem řídicích stupňů.

Ve třetí části dotazníku hodnotili respondenti aktuální stav v jejich podnicích, a aby vyjádřili svůj názor na danou problematiku. Překvapivě jen 42 % dotázaných odpovědělo, že běžně procesní řízení používají. Velká část řídicích pracovníků však procesní přístup nevyužívá, ať už z neznalosti či neporozumění této problematice. Majitelé, vedení podniku a specialisté v podniku byli zastoupení stejným poměrem v otázce rozhodování a přidělování zdrojů. V oblasti samofinancování převládá u dotazovaných názor, podle kterého by organizační jednotka na nižším stupni řízení měla dostávat spolu s ekonomickým plánem i další dílčí úkoly, a to nejlépe k určitému časovému termínu. Tento názor se také aplikuje v naprosté většině dotazovaných podniků. Téměř jedna třetina z vybraného vzorku nemá vytvořený motivační systém, v nadpoloviční většině však motivační systém existuje. Potvrdila se tak významná role motivace a motivačních procesů v nepřímém řízení. Polovina řídicích pracovníků je seznámena se způsobem, jak dostávají plánované úkoly jejich nadřízené organizační jednotky.

V kontextu s tímto dotazníkovým šetřením byla pro porovnání s výsledky vybraných podniků oslovena společnost Ehrmann AG prostřednictvím jejich řídicího pracovníka prodejní pobočky existující v České republice. Na základě jeho odpovědí na stejné otázky dotazníků jsem dospěl k závěru, že se víceméně shodují se získanými odpověďmi vzorku firem, přičemž se i zde dává důraz na velký význam motivačního a ekonomického systému. Jedná se například o zásady věcných, hodnotových a kvalitativních cílů.

6 Závěr

V rámci diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření zaměřené na problematiku nepřímého řízení. Z jeho vyhodnocených výsledků o využívání a významu procesů nepřímého řízení v dotazovaných firmách a na základě potvrzeného předpokladu se stanovenými hypotézami vyplývají následující závěry. Používání procesního přístupu při řízení firmy nezávisí na velikosti podniku, zatímco na druhé straně uplatňování uceleného motivačního systému ve firmách a uplatňování principů samofinancování závisí na velikosti podniku a počtu jeho organizačních stupňů. Praktická část této diplomové práce tak potvrdila předpoklady obsažené v teoretické části. Řídící pracovníci v malých firmách uplatňují zejména přímé řízení spojené s operativním managementem a vedením lidí v podniku, tzn. procesy jako jsou motivace zaměstnanců či komunikace směrem k nim jsou ponechány z velké míry právě na řídicích pracovnících. S postupně rostoucí firmou a počtem jednotlivých divizí, provozů či závodů vznikají jednotlivé řídicí systémy vycházející z těchto procesů, které tak umožňují řídit pracovníky i vzdáleně.

Dle získaných odpovědí a jejich rozboru lze také konstatovat, že vybraný vzorek dotazovaných subjektů odpovídá strukturou a zaměřením podnikatelské činnosti podniku celostátní statistice o počtu ekonomických subjektů podle činnosti za rok 2018. Jedná se o poměr zastoupení firem v primárním, sekundárním a terciálním sektoru. Také poměr podle velikosti se shodoval s touto statistikou. Bylo zjištěno, že řídicí struktura je určena především organizační strukturou a zároveň se potvrdila důležitá a nezastupitelná role motivačních procesů, jakožto hlavní způsob praktického řízení. V oblasti rozdělování zdrojů se potvrdila domněnka, že tato problematika by měla být řešena především na nižších stupních řízení, kde mají řídicí pracovníci největší přehled o fungování firmy a mohou tak správně vyhodnotit alokaci podnikových zdrojů. Oproti tomu vrcholové vedení, například představenstvo firmy řeší hlavně zásadní otázky strategického řízení podniku.

V rámci popsaného a definovaného systému řízení si myslím, že i v budoucnu budou procesy nepřímého řízení velmi důležitou složkou ve správně fungujícím řízeném podniku, firmě, či jiné společnosti. Jde jen o správnou a vhodnou aplikaci způsobu řízení pro každý daný konkrétní subjekt. V každém případě by se měl management firem soustředit a zaměřit ještě více na motivační složku svých zaměstnanců i řídicích pracovníků jednotlivých OJ, neboť spokojený zaměstnanec vytváří předpoklad k úspěchu firem.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní publikace

- ARMSTRONG Michael. 1999. *Personální management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG Michael, TAYLOR Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
- CEJTHAMR Václav. 2010. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2010. 2. aktualizované a rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA Jiří, CEJTHAMR Václav. 2005. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- DOLEŽAL Jan, MÁCHAL Pavel, LACKO Branislav. 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- DONELLY James a kolektiv. 1997. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- DUCHOŇ Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ Jana. 2008. *Management - Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ Lenka, ŠIMEK Zdeněk. 2011. *Podniková kultura*. 1. vydání. Praha : VŠEM, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.
- HENDL Jan. 2009. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-482-3.
- HRADECKÝ Mojmír, LANČA Jiří, ŠIŠKA Ladislav. 2006. *Manažerské účetnictví*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-4212-5.
- HRON Jan, TRAXLER Arnošt. 2019. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha : ČZU v Praze PEF, 2019. ISBN 978-80-213-2905-8.
- HRON Jan, TRAXLER Arnošt. 2017. *Teorie řízení organizačních systémů*. 1. dotisk. Praha : ČZU v Praze PEF, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.

HRON Jan a kolektiv. 2015. *Dovednosti v řízení*. 1. vydání. Praha : ČZU v Praze PEF, 2015. 978-80-213-2417-6.

CHARVÁT Jaroslav. 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz. 1993. *Management*. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.

KOZEL Roman, MYNÁŘOVÁ Lenka, SVOBODOVÁ Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

LUKÁŠOVÁ Růžena, NOVÝ Lukáš. 2004. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MACÁK Tomáš, HRON Jan. 2015. *Teorie řízení*. 1. dotisk. Praha : ČZU v Praze PEF, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.

MARTINOVIČOVÁ Dana, KONEČNÝ Miloš. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

MIKULAŠTÍK Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-8070-2.

MULAČ Petr, MULAČOVÁ Věra. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. 978-80-247-4780-4.

MUSIL Jiří V. 2013. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. 1. vydání. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-3-6.

NAKONEČNÝ Milan, DĚDINA Jiří. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-856-0301-2.

NEŠČÁKOVÁ Libuše, MARELOVÁ Lucie. 2013. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4622-7.

NIERMEYER Rainer, SEYFFERT Manuel. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

- ODCHÁZEL Jiří, DĚDINA Jiří. 2007. *Management a moderní organizování podniku*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- OLECKÁ Ivana, IVANOVÁ Kateřina. 2010. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. 1. vydání. Olomouc : Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.
- PLAMÍNEK Jiří. 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5323-2.
- PLAMÍNEK Jiří. 2007. *Tajemství motivace*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PŘIKRYLOVÁ Jana, JAHODOVÁ Hana. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247- 3622-8.
- ŘEZANKOVÁ Hana. 2007. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.
- REŽŇÁKOVÁ Mária. 2012. *Efektivní financování rozvoje podniku*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-347-1835-4.
- SVOBODOVÁ Hana. 2008. *Produkční a operační management*. 1. vydání. Praha : VŠEM, 2008. ISBN 978-80-86730-35-6.
- SYNEK Miroslav a kolektiv. 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- ŠAMÁNKOVÁ Marie a kolektiv. 2011. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3223-7.
- ŠIROKÝ Jan. 2010. *Publikování a prezentace výsledků vědy a výzkumu*. 1. vydání. Olomouc : Moravská vysoká škola. 2010. ISBN 978-80-87240-41-0.
- ŠMÍDA Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TURECKIOVÁ Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH Dave. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9598-8.

VÁCHAL Jan, VOCHOZKA Marek a kolektiv. 2013. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER Jaromír a kolektiv. 2000. *Management Základy, Prosperita, Globalizace*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODAČEK Leo, VODÁČKOVÁ Ol'ga. 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

VYMĚTAL Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978- 80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ Jitka, MIKEŠ Jiří. 2009. *Image a firemní identita*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZUZÁK Roman, KÖNIGOVÁ Martina. 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

7.2 Internetové zdroje

ČSÚ [Český statistický úřad]. 2019. *Ekonomické subjekty podle převažující činnosti CZ-NACE stav k 31.12. Organizační statistika* [online]. [cit. 2019-12-15]. Dostupný z:

https://www.czso.cz/csu/czso/organizacni_statistika

ČSÚ [Český statistický úřad]. 2019. *Počet registrovaných ekonomických subjektů stav k 31.12. Organizační statistika* [online]. [cit. 2019-12-16]. Dostupný z:

https://www.czso.cz/csu/czso/organizacni_statistika

Ecommerce Bridge. 2020. *Marketing*. [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupný z:

<https://www.ecommercebridge.cz/co-s-vyplnenymi-dotazniky-a-daty-jak-je-vyhodnotit/>

Ehrmann. 2019. *Společnost Ehrmann dnes*. [online]. [cit. 2019-08-12]. Dostupný z:

<https://www.ehrmann.cz/firma/spolecnost-ehrmann-dnes/>

Ipodnikatel. 2011. *Finanční řízení* [online]. [cit. 2019-08-16]. Dostupný z:

<http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/cash-flow-urcuje-uspesnost-podnikani/Jak-vypada-cash-flow.html>.

Managementmania. 2016. *Podnikový proces* [online]. [cit. 2019-08-12]. Dostupný z:

<https://managementmania.com/cs/business-process-podnikovy-proces>.

Managementmania. 2016. *Procesní řízení* [online]. [cit. 2019-08-12]. Dostupný z:

<https://managementmania.com/cs/procesni-rizeni>.

Moderní řízení. *Procesní řízení v organizaci*. [online]. [cit. 2019-08-12]. Dostupný z:

<https://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci>

Podnikáš. 2009. *Typologie firemní kultury* [online]. [cit. 2019-08-12]. Dostupný z:

<http://www.podnikas.cz/typologie-firemni-kultury/>.

8 Přílohy

8.1	Příloha 1: Dotazník (formulář).....	85
8.2	Příloha 2: Kategorie účetních jednotek.....	89
8.3	Příloha 3: Hodnotící tabulka pro řídicí kapacitu tq.....	89
8.4	Příloha 4: Výpočet statistiky χ^2 testu nulových hypotéz.....	90

8.1 Příloha 1: Dotazník (formulář)

Vážená paní, pane,

tento dotazník je určen řídicím pracovníkům všech stupňů řízení a jeho cílem je srovnání teoretických přístupů s podnikovou praxí v oblasti procesů nepřímého řízení. Věnujte, prosím Vás, část Vašeho času následujícímu dotazníku. Zaručuji Vám anonymitu Vámi poskytnutých odpovědí, které budou využity jen pro účely diplomové práce. Po zpracování dotazníku, Vám v případě Vašeho zájmu, zašlu zjištěné výsledky a poznatky realizovaného výzkumu, které mohou být podnětem ke změnám současného stavu ve Vašem podniku. Předem mnohokrát děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

Pokyny pro vyplňování:

Dotazník sestává ze tří částí. První část (otázky č. 1-7) se týká informací o respondentovi, který dotazník vyplňuje, otázky č. 8-12 ve druhé části jsou zaměřeny na charakteristiku Vašeho podniku a třetí část (otázky č. 13-19) se týká procesů nepřímého řízení v organizačním systému. Doporučujeme Vám, abyste si nejprve dotazník přečetl, abyste se s ním seznámil jako s celkem a teprve po orientačním seznámení začnete odpovídat na položené otázky.

Otázky

1) Označte věkové rozmezí s uvedením svého věku:

- a) 20 – 35 let: _____
- b) 36 – 50 let: _____
- c) 51 let a více: _____

2) Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

3) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- a) Střední odborné vzdělání
- b) Střední všeobecné vzdělání
- c) Vysokoškolské humanitní vzdělání
- d) Vysokoškolské technické vzdělání
- e) Vysokoškolské ekonomické vzdělání
- f) Jiné vzdělání: _____

4) Označte všechny Vámi zastávané stupně řízení a uveďte (v letech) dle stupňů řízení délku Vaší řídicí praxe v průběhu celé profesní kariéry:

- Nižší stupeň řízení: _____
- Střední stupeň řízení: _____
- Vyšší stupeň řízení: _____
- Člen představenstva: _____
- Štábní funkce: _____

5) Označte v současnosti zastávaný stupeň řízení a uveďte (v letech) délku působení ve Vašem podniku na tomto stupni:

- a) Nižší stupeň řízení: _____
- b) Střední stupeň řízení: _____
- c) Vyšší stupeň řízení: _____
- d) Člen představenstva: _____
- e) Štábní funkce: _____

6) Máte majetkový podíl na podniku?

- a) Ano
- b) Ne

7) Považujete se za člena užšího (neformálního) vedení ve Vašem podniku?

- a) Ano
- b) Ne

8) Jaké je zaměření Vašeho podniku?

- a) Podnik s hmotnou produkcí zaměřený na výrobu
- b) Podnik s hmotnou produkcí zaměřený na služby hmotné povahy
- c) Podnik s hmotnou produkcí zaměřený na servis hmotné povahy
- d) Podnik s hmotnou produkcí na jiné zaměření: _____
- e) Podnik s nehmotnou produkcí: konzultace či poradenství
- f) Podnik s nehmotnou produkcí: advokátní kanceláře, realitní kanceláře, lobistické firmy
- g) Podnik s nehmotnou produkcí: investiční společnosti
- h) Podnik s nehmotnou produkcí na jiné zaměření: _____
- i) Podnik se smíšenou produkcí zaměřený na vývoj nových technologií, software
- j) Podnik se smíšenou produkcí zaměřený na obchod
- k) Podnik se smíšenou produkcí zaměřený na služby
- l) Podnik se smíšenou produkcí zaměřený na multilevel marketing
- m) Podnik se smíšenou produkcí na jiné zaměření: _____

9) Uveďte hlavní předmět podnikání: _____

10) Uveďte velikost podniku:

- Obrat (tržby): _____
- Zisk před zdaněním: _____
- Celkový počet zaměstnanců: _____
- Celkový počet řídicích pracovníků: _____
- Počet liniových řídicích pracovníků: _____

11) Uveďte počet organizačních stupňů ve Vašem podniku: _____

12) Uveďte počet řídicích stupňů ve Vašem podniku: _____

13) Používáte procesní přístup při řízení Vašeho podniku? Pokud ano, jaké procesy nepřímého řízení používáte?

- a) Ano: _____
- b) Ne

14) Kdo rozhoduje o přidělení zdrojů ve Vašem podniku?

- a) Majitelé

- b) Představenstvo
- c) Vedení podniku
- d) Specialisté

15) Rozpis plánů pro určitou organizační jednotku by měl podle Vás probíhat:

- a) Od vyšší nadřízené OJ dostane nižší OJ pouze ekonomicky vyjádřený agregovaný úkol k určitému termínu
- b) Od vyšší nadřízené OJ dostane nižší OJ ekonomicky vyjádřený agregovaný úkol a objem věcného plnění k určitému termínu
- c) Od vyšší OJ dostane nižší OJ podrobný rozpis jak věcných, tak i ekonomických úkolů
- d) Pokud máte jinou představu, uveďte jakou: _____

16) Rozpis plánů pro Vámi řízenou organizační jednotku ve Vašem podniku probíhá?

- a) Od vyšší nadřízené OJ dostane nižší OJ pouze ekonomicky vyjádřený agregovaný úkol k určitému termínu
- b) Od vyšší nadřízené OJ dostane nižší OJ ekonomicky vyjádřený agregovaný úkol a objem věcného plnění k určitému termínu
- c) Od vyšší OJ dostane nižší OJ podrobný rozpis jak věcných, tak i ekonomických úkolů
- d) Plánované úkoly dostáváte jiným způsobem, uveďte stručně jak:

17) Máte ve Vašem podniku ucelený motivační systém nebo je motivace podřízených pracovníků ponechána na každém ŘP? Pokud ano, uveďte hlavní zásady Vašeho motivačního systému:

- a) Ano: _____
- b) Ne

18) Uplatňujete ve Vašem podniku principy samofinancování OJ? Pokud ano, uveďte, jaké OJ a jakým způsobem?

- a) Ano: _____
- b) Ne

19) Víte, jakým způsobem dostává plánované úkoly nad Vámi postavená organizační jednotka? Pokud ano, uveďte stručně jak:

- a) Víím: _____
- b) Nevím

8.2 Příloha 2: Kategorie účetních jednotek

Kategorie účetní jednotky	Hraniční hodnota		
	Aktiva v mil. Kč	Obrat v mil. Kč	Počet zaměstnanců
mikro ¹⁾	9	18	10
malá ¹⁾	100	200	50
střední ¹⁾	500	1000	250
velká	Překračuje k rozvahovému dni dvě hraniční hodnoty střední kategorie		

zdroj: Zákon č. 563/1991 Sb. o Účetnictví

8.3 Příloha 3: Hodnotící tabulka pro řídicí kapacitu tq

Celkový počet bodů obtížnosti	Řídicí kapacita vedoucích pracovníků		
	Vyšší a střední stupeň řízení	p	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: (Hron a Traxler, 2017)

8.4 Příloha 4: Výpočet statistiky χ^2 testu nulových hypotéz

Tabulka 3: Testování hypotézy H_0

Velikost podniku podle organizačních stupňů	Používáte procesní přístup při řízení Vašeho podniku?		Σ
	Ano	Ne	
1	9	13	22
2	6	10	16
3	8	5	13
4	2	7	9
Σ	25	35	60
Předpokládané četnosti	9,167	12,833	22
	6,667	9,333	16
	5,417	7,583	13
	3,750	5,250	9
Σ	25	35	60
Chí-kvadrát	0,003	0,002	0,005
	0,067	0,048	0,114
	1,232	0,880	2,112
	0,817	0,583	1,400
Σ	X		3,632
Pearsonův korelační koeficient		0,239	
Stupeň volnosti [(2-1) * (4-1)]		3	
Hladina významnosti α		0,05	
Kritická hodnota χ^2 0,05		7,815	
Hodnota statistiky χ^2		3,632	

Zdroj: vlastní zpracování výzkumu, 2020

Tabulka 5: Testování hypotézy H0₃

Velikost podniku podle organizačních stupňů	Uplatňujete ve Vašem podniku principy samofinancování OJ?		Σ
	Ano	Ne	
1	1	21	22
2	5	11	16
3	10	3	13
4	8	1	9
Σ	24	36	60
Předpokládané četnosti	8,800	13,200	22
	6,400	9,600	16
	5,200	7,800	13
	3,600	5,400	9
Σ	24	36	60
Chí-kvadrát	6,914	4,609	11,523
	0,306	0,204	0,510
	4,431	2,954	7,385
	5,378	3,585	8,963
Σ	X		28,381
Pearsonův korelační koeficient		0,567	
Stupeň volnosti [(2-1) * (4-1)]		3	
Hladina významnosti α		0,05	
Kritická hodnota χ² 0,05		7,815	
Hodnota statistiky χ²		28,381	

Zdroj: vlastní zpracování výzkumu, 2020