

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Ověření platnosti obecné teorie řízení organizačních  
systémů pro řízení zemědělských podniků**

**Bc. Magdaléna Janatová**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Magdaléna Janatová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Ověření platnosti obecné teorie řízení organizačních systémů pro řízení zemědělských podniků**

Název anglicky

**Verification of the Applicability of the General Theory of Management in the Management of Agricultural Companies**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je ověření platnosti obecné teorie řízení organizačních systémů (TŘOS) pro řízení zemědělských podniků. Dílčí cíle představuje ověření jednotlivých principů TŘOS.

### Metodika

První část diplomové práce představuje zpracování přehledu teorií, které se zabývají systémovým přístupem a teorií systému ve vztahu k řízení podniků. Dále je stručně popsána TŘOS a specifika zemědělské činnosti.

Ve druhé části práce je provedeno hodnocení hlavních principů TŘOS. Hodnocení je provedeno dvěma způsoby. První způsob využívá metody analýzy a syntézy za účelem zjištění, zda principy TŘOS jsou platné i pro zemědělské podniky.

Druhým způsobem potvrzení platnosti TŘOS pro zemědělské podniky je srovnání statisticky zpracovaných dat základního souboru (soubor podniků s hmotnou produkcí) a zemědělského souboru (soubor zemědělských podniků). Data jsou zjištěna dotazníkovou metodou. Výsledky srovnání jednotlivých odpovědí jsou konfrontovány s odpověďmi a komentářem ŘP vybraného zemědělského podniku.

## Doporučený rozsah práce

70 – 80

### Klíčová slova

Organizační systém, produkční systém, organizační subsystém, řídicí subsystém, rozlišovací úroveň, zaměření organizačního systému, chování organizačního systému, podnik, dotazník, soubor, zemědělství

---

### Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-802-5311-981.
- DONNELLY, James H.. Management. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-7169-422-9.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- HRON, Jan a MACÁK, Tomáš. Teorie řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze PEF, 2015. ISBN 978-80-213-2306-3.
- HRON, Jan, TRAXLER, Arnošt. Podnikové řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, PEF, 2019. ISBN 978-80-213-2905-8.
- HRON, Jan, TRAXLER, Arnošt. Teorie řízení organizačních systémů. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, PEF, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.
- MORGAN, Gareth. Images of organization. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1997. ISBN 0761906320.
- SIMON, Herbert. The Sciences of the Artificial. 3. vydání. London: MIT Press, 1996. ISBN 9780262691918.
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

---

### Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

### Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 23. 3. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 23. 3. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Ověření platnosti obecné teorie řízení organizačních systémů pro řízení zemědělských podniků" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6. 4. 2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce, Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc., za odbornou pomoc při vypracování diplomové práce a zároveň za možnost spolupracovat na níže uvedeném výzkumu na katedře řízení. Poděkování také patří společnosti ZEAS Oskořínek, a.s. za poskytnuté dokumenty a rozhovory, které jsou nedílnou součástí diplomové práce.

# Ověření platnosti obecné teorie řízení organizačních systémů pro řízení zemědělských podniků

## Abstrakt

Diplomová práce „Ověření platnosti obecné teorie řízení pro řízení zemědělských podniků“ je rozdělena do dvou částí.

První, teoretická část se zabývá získáním přehledu o systémovém přístupu, teorii systému a především uplatnění těchto principů při řízení organizačních systémů formou literární rešerše. Dále je v této části charakterizována obecná TŘOS a charakteristika specifík zemědělské činnosti, které jsou v druhé části práce předmětem zkoumání.

Druhá, praktická část je zaměřena na prokázání platnosti TŘOS i pro zemědělské podniky. K tomuto účelu jsou definovány hlavní principy TŘOS a ty jsou v prvním případě zkoumány prostřednictvím logické analýzy a syntézy (jednotlivé principy jsou uplatněny pro zemědělský podnik) a v druhém případě srovnáním dat základního souboru (podniky s hmotnou produkcí) s daty zemědělského souboru. Data byla získána dotazníkovou metodou a statisticky zpracována a vyhodnocena.

Závěr práce zní: Obecná TŘOS je platná i pro zemědělské podniky.

**Klíčová slova:** organizační systém, produkční systém, organizační subsystém, řídicí subsystém, rozlišovací úroveň, zaměření organizačního systému, chování organizačního systému, podnik, dotazník, soubor, zemědělství

# **Verification of the Applicability of the General Theory of Management in the Management of Agricultural Companies**

## **Abstract**

The diploma thesis “Verification of the Applicability of the General Theory of Management in the Management of Agricultural Companies.” comprises of two parts.

The first theoretical part deals with the acquisition of an overview of a systematic approach, system theory and principally with the application of the said principles in the management of operational systems, in the form of literature research. The first part of the thesis also provides description of the general theory of the management of operational systems TMOS and the characteristics of the specifics of agricultural enterprise, which are the subject of research in the second part of the thesis.

The second, practical part of the thesis focuses on the vindication of the applicability of TMOS for agricultural companies. For this reason, main principles of TMOS are defined and studied - in the first instance with the use of logical analysis and synthesis (individual principles are applied onto an agricultural company), in the second instance by the comparison of data of the basic data set (companies with material production) with data from the agricultural data set. The data was acquired via a questionnaire survey method and statistically processed and evaluated.

The conclusion of the thesis is: General TMOS is applicable to agricultural companies.

**Keywords:** organizational system, production system, organizational subsystem, control subsystem, distinguishing level, organizational system orientation, organizational system behaviour, company, questionnaire, set of data, agriculture

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>15</b>
2.1 Cíl.....	15
2.2 Hlavní a vybrané principy TŘOS.....	15
2.3 Metodika .....	16
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>19</b>
3.1 Systémový přístup.....	19
3.2 Teorie systému – kybernetika .....	21
3.3 Teorie systému – uplatnění pro řízení podniku.....	22
3.4 Specifika zemědělství a zemědělských podniků .....	24
<b>4 Teorie řízení organizačních systémů .....</b>	<b>27</b>
4.1 Organizační systém .....	27
4.1.1 Typologie systému dle velikosti .....	27
4.2 Subsystemy 1. řádu .....	29
4.2.1 Hlavní a podpůrné SS .....	31
4.3 Oblasti a procesy OS.....	32
4.3.1 Produkčně technická oblast – PTO.....	33
4.3.2 Organizačně ekonomická oblast – OEO.....	33
4.3.3 Obchodně řídicí oblast - OŘO .....	36
4.4 Chování organizačního systému .....	37
4.4.1 Výkonnost.....	37
4.4.2 Spolehlivost .....	39
4.4.3 Dynamika.....	39
4.4.4 Zaměření podniku .....	40
4.4.5 Organizační struktury .....	40
<b>5 Vlastní práce .....</b>	<b>42</b>
5.1 Stručná charakteristika vybraného zemědělského podniku .....	42
5.2 Zhodnocení principů TŘOS .....	45
5.2.1 Hodnocení principu 1.....	45
5.2.2 Hodnocení principu 2.....	45
5.2.3 Hodnocení principu 3.....	46



5.2.3.1	Princip 3. (část prvky a vazby) .....	46
5.2.3.2	Princip 3 (část SS 1. řádu a rozlišovací úroveň).....	52
5.3	Srovnání dat základního souboru s daty zemědělského souboru .....	64
5.3.1	Zavedení rozlišovací úrovně – potvrzení části principu 3 .....	64
5.3.2	Otázky, které se vztahují k potvrzení principu 4 .....	69
5.3.2.1	Prověření posloupnosti MJS → SPŘ → SS3 .....	70
5.3.2.2	Hierarchie a vzájemný vztah SS 1. řádu.....	73
5.3.3	Otázky, které se vztahují k potvrzení principu 5 .....	78
5.3.4	Otázky, které se vztahují k potvrzení principu 6 .....	79
5.3.5	Prokázání platnosti principu 7 .....	87
5.3.6	Prokázání platnosti principu 8 .....	87
5.3.7	Prokázání platnosti principu 9 .....	93
5.3.8	Potvrzení platnosti principu 10 .....	94
<b>6</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>95</b>
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>98</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>99</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>102</b>
9.1	Dotazník pro ŘP .....	102

## Seznam schémat

Schéma 1: Organizace jako otevřený systém .....	20
Schéma 2: Organizační subsystémy dle Morgana .....	23
Schéma 3: Greinerův model životního cyklu organizace .....	24
Schéma 4: Subsystémy OS 1. řádu .....	30
Schéma 5: Praktická náplň SS .....	30
Schéma 6: Rozdělení SS .....	32
Schéma 7: Oblasti a procesy .....	32
Schéma 8: Organizační stupně OS.....	34
Schéma 9: Hierarchie vlivu na řízení.....	37
Schéma 10: Výkonnost OS .....	38
Schéma 11: Křivka organizační rovnováhy.....	40
Schéma 12: Organizační struktura ZEAS Oskořínek, a. s.....	43
Schéma 13: Řídící struktura ZEAS Oskořínek, a. s.....	44
Schéma 14: Vztah produktů a HP zemědělského podniku .....	47
Schéma 15: Obsahová náplň subsystémů 1. řádu pro zemědělský podnik.....	52
Schéma 16: Desagregace subsystému PS1 .....	53
Schéma 17: Desagregace TS1.....	54
Schéma 18: Dynamika PTO v zemědělském podniku.....	55
Schéma 19: Subsystémy realizačních procesů.....	56
Schéma 20: Desagregace EES .....	57
Schéma 21: Subsystémy na hlavní diagonále .....	58
Schéma 22: Desagregace OSS .....	59
Schéma 23: Desagregace RSS .....	60
Schéma 24: Dynamika subsystémů hlavní diagonály.....	60
Schéma 25: Nejdůležitější podpůrné subsystémy OS.....	61
Schéma 26: Desagregace MOS.....	62
Schéma 27: Dynamika MOS s vazbou na produkt.....	63

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání základního a zemědělského souboru.....	17
Tabulka 2: Rozdělení podniků podle velikosti dle EU .....	27
Tabulka 3: Kategorizace účetních jednotek.....	28
Tabulka 4: Podniky s hmotnou produkcí.....	29
Tabulka 5: Tržby za rok 2018 v tis. Kč .....	43
Tabulka 6: Rozvahová kategorizace prvků a vazeb vybraného podniku.....	51
Tabulka 7: Zastoupení podniků dle velikosti.....	64

## **Seznam použitých zkratk**

TŘOS – Teorie řízení organizačních systémů

OŘ – Objekt řízení

SŘ – Subjekt řízení

ŘP – Řídící pracovník

OS – Organizační systém

OJ – Organizační jednotka

SS – Subsystem

ŘSS – Řídící subsystem

PS1 – Produkční subsystem

TS1 – Technologický subsystem

TS2 – Technický subsystem

EES – Ekologicko-ergonomický subsystem

OSS – Organizační subsystem

EIS – Ekonomicko-informační subsystem

PS2 – Pracovní subsystem

MOS – Marketingově obchodní subsystem

JOP – Jednotka organizace práce

LP – Lidské prvky

HP – Hmotné prvky

SP – Smíšené prvky

HEV – Hmotně energetické vazby

IV – Informační vazby

SV – Smíšené vazby

HPr – Hmotná produkce

SPr – Smíšená produkce

NPr – Nehmotná produkce

PTO – Produkčně-technologická oblast

OEO – Organizačně-ekonomická oblast

OŘO – Obchodně-řídící oblast

MJS – Majetkový subsystem

SŘO – Subsystem řídicích orgánů

SPŘ – System přímého řízení

SS3 – Sociální subsystém

OSt – Organizační stupně

SZIF – Státní zemědělský intervenční fond

MZe – Ministerstvo zemědělství

VKK – Velkokapacitní kravín

# 1 Úvod

Řízení podniku je složitý proces, který klade na řídicí pracovníky (ŘP) vysoké nároky. Vyžaduje řadu znalostí a dovedností. Stupeň a charakter znalostí a dovedností se liší podle zaměření a velikosti podniku a podle zastávaného stupně řízení. Znalosti a dovednosti je možné posuzovat ze dvou hledisek. Prvním hlediskem jsou požadavky, které by měl ŘP při výběru na určitou pozici v řídicí struktuře splňovat. Takové požadavky představuje kvalifikace, tzn. dosažené vzdělání a požadovaná délka praxe. Vzdělání ani praxe sama o sobě neznamena, že sledovaný ŘP bude umět řešit nové problémy, které řízení podniku neustále přináší. Druhým hlediskem je kompetence ŘP, což znamená, že je ŘP schopen úspěšně přicházející problémy řešit. Ke schopnosti řešit problémy patří i to, aby je řešit mohl a chtěl. Z čehož vyplývá, že kromě schopnosti problém řešit musí být ŘP vybaven pravomocí tyto problémy řešit a musí být k jejich řešení motivován. Kvalifikaci je možné požadovat a chápat jako nutný předpoklad, ale skutečnou kompetenci je možné zjistit až při samotném výkonu řídicí funkce.

Řešení problémů je podmíněno získáním potřebných informací, správným rozhodováním, realizací, kterou chápeme jako implementaci rozhodnutí a následnou kontrolou, zda skutečnost odpovídá předpokládaným výsledkům řídicího rozhodnutí – cyklus řízení. Požadované schopnosti a dovednosti se liší podle situace, která v daném čase nastává v podniku i jeho okolí, na domácím či zahraničním trhu.

Naprosto odlišné požadavky na různých stupních řízení jsou charakteristickým znakem řízení. Na nižším stupni řízení jsou na ŘP kladeny především požadavky, aby správně a včas řešili operativní problémy. Dopady řídicích rozhodnutí nemají na celkový chod podniku (od střední velikosti podniku) vliv a týkají se pouze organizačních jednotek, kterou ŘP řídí. ŘP středního stupně řízení se zabývají především organizací jako činností, tzn. optimalizací přidělených zdrojů a koordinací nižších organizačních jednotek (OJ). Řídicí příkazy a rozhodnutí na vyšším stupni řízení mají vliv na celkové chování podniku, svým významem se dotýkají více OJ na všech organizačních stupních.

S postupem na vyšší stupně řízení by se ŘP měl více zabývat strategickým řízením a snižováním podílu operativního řízení. Strategické řízení a stále se zvyšující dopad rozhodnutí ŘP na vyšších stupních řízení vyžaduje uplatňování systémového přístupu.

Diplomová práce se zabývá ověřením vybraných principů teorie řízení organizačních systémů (TŘOS), která byla vytvořena na katedře řízení PEF ČZU. Autorka práce spolupracuje na výzkumu, který provádí katedra řízení PEF ČZU jako členka týmu, který vede vedoucí této diplomové práce. Spolupráce spočívá ve zpracování, třídění a vyhodnocování části dat, které jsou pro ověření teorie řízení organizačních systémů získávány z podnikové sféry formou dotazníkového šetření a řízených rozhovorů.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl

Hlavním cílem práce je ověření platnosti vybraných principů TŘOS pro řízení zemědělských podniků, což ve svém důsledku znamená potvrzení platnosti obecné TŘOS pro zemědělské podniky.

Prvním dílčím cílem práce je výběr srovnávaných principů TŘOS. Druhým dílčím cílem práce je ověření platnosti principů TŘOS srovnáním s názory zástupců podnikové sféry. Třetím dílčím cílem je srovnání získaných dat ze souborů:

- základního souboru – podniky s hmotnou produkcí (bez určení o jakou hmotnou produkci jde),
- zemědělského souboru – podniky se zaměřením na zemědělskou činnost,
- konkrétního vybraného zemědělského podniku.

Splnění dílčích cílů je podmínkou splnění hlavního cíle.

### 2.2 Hlavní a vybrané principy TŘOS

Princip 1: Struktura OS spolu s definovaným cílem určuje chování OS.

Princip 2: Strukturu tvoří prvky a vazby mezi nimi, chování představuje transformaci vstupů na výstupy.

Princip 3: Prvky, vazby a zvolená rozlišovací úroveň umožňují definovat subsystémy 1. a vyšších řádů OS.

Princip 4: Existují hlavní a podpůrné subsystémy, přičemž ŘSS vystupuje k ostatním subsystémům vždy jako subjekt řízení a má svou hierarchii.

Princip 5: ŘSS formuluje vizi a určuje strategii.

Princip 6: Subsystémy 1. řádu se vzájemně ovlivňují a jsou hierarchicky uspořádány.

Princip 7: Produkčně-technologická oblast OS generuje produkční proces.

$$[PS1 \rightarrow TS1 \rightarrow TS2 \rightarrow PS1]$$

Princip 8: Organizačně-ekonomická oblast generuje procesy nepřímého řízení.

$$[(PS1 + EES) \rightarrow OSS \rightarrow EIS]$$

Princip 9: Obchodně-řídící oblast generuje procesy přímého řízení.

$$[vztahy\ mezi\ prvky\ \check{R}SS,\ tzn.\ LP]$$

Princip 10: Oblasti OS mají svou dynamiku.

## 2.3 Metodika

Práce je rozdělena na část teoretickou a část vlastní práce. V teoretické části jde o zjištění, zda existují podobné teorie řízení jako je zde prezentovaná TŘOS a následné seznámení s hlavními principy této metody.

Součástí teoretické části je charakteristika zemědělské produkce se zaměřením na její specifika, která by mohla vyvracet obecné závěry TŘOS.

Vlastní práce spočívá v:

- a) Potvrzení platnosti vybraných principů TŘOS pomocí logické analýzy a syntézy (indukce, dedukce).
- b) V setřídění, vyhodnocení a srovnání dat základního souboru s daty zemědělského souboru pomocí statistického programu SAS.

**Základní soubor** představuje soubor 212 řídicích pracovníků (respondentů) podniků s hmotnou produkcí (HPr). Protože předmětem zájmu je srovnání a zjištění zda uvedené principy platí i pro oblast zemědělství, bude práce srovnávat získané údaje zemědělského souboru s údaji, které uvedli řídicí pracovníci podniků s hmotnou produkcí.

**Zemědělský soubor** představuje soubor 109 řídicích pracovníků (respondentů) zemědělských podniků.

Charakteristiku a srovnání obou souborů zachycuje Tabulka 1.



**Tabulka 1: Srovnání základního a zemědělského souboru**

<i>Parametr srovnání</i>	<i>Kategorie</i>	<i>Podniky s hmotnou produkcí</i>	<i>Zemědělské podniky</i>
<b>Pohlaví</b>	<b>muži</b>	<b>82 %</b>	<b>83 %</b>
	<b>ženy</b>	<b>18 %</b>	<b>17 %</b>
<b>Majetkový podíl</b>	<b>ano</b>	<b>26,0 %</b>	<b>39,0 %</b>
<b>Členství v představenstvu</b>	<b>ano</b>	<b>11,4 %</b>	<b>22,4 %</b>
<b>Člen neformálního vedení</b>	<b>ano</b>	<b>65,0 %</b>	<b>76,2 %</b>
<b>Zastávaný stupeň řízení</b>	<b>nižší</b>	<b>32,1 %</b>	<b>24,6 %</b>
	<b>střední</b>	<b>21,5 %</b>	<b>12,7 %</b>
	<b>vyšší</b>	<b>22,8 %</b>	<b>29,1 %</b>
	<b>specialisté a štábní pracovníci</b>	<b>12,2 %</b>	<b>11,2 %</b>
<b>Vzdělání respondentů</b>	<b>Střední odborné</b>	<b>23,4 %</b>	<b>23,3 %</b>
	<b>Střední všeobecné</b>	<b>7,0 %</b>	<b>1,8 %</b>
	<b>VŠ humanitní</b>	<b>7,0 %</b>	<b>3,6 %</b>
	<b>VŠ ekonomické</b>	<b>28,9 %</b>	<b>27,7 %</b>
	<b>VŠ technické</b>	<b>29,9 %</b>	<b>36,6 %</b>
	<b>Ostatní</b>	<b>3,8 %</b>	<b>7,0 %</b>
<b>Věková struktura</b>	<b>20 – 30 let</b>	<b>11,1 %</b>	<b>11,8 %</b>
	<b>31 – 40 let</b>	<b>23,1 %</b>	<b>20,6 %</b>
	<b>41 – 50 let</b>	<b>34,0 %</b>	<b>25,2 %</b>
	<b>51 – 60 let</b>	<b>26,1 %</b>	<b>30,4 %</b>
	<b>61 a více</b>	<b>5,7 %</b>	<b>11,8 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2020

Oba soubory lze považovat za reprezentativní.

Využití systémového přístupu vyžaduje použití analytického a syntetického myšlení, logickou dedukci a indukci. Pro potvrzení správnosti určení prvků a vazeb byla použita metoda nulové hypotézy, pro porovnání subsystémů byly použity metody agregace a desagregace, protože je nutné srovnávat subsystémy na stejné rozlišovací úrovni.

Pro získání dat je použita dotazníková metoda a metoda řízeného rozhovoru. K vyhodnocení dat z dotazníku jsou použity metody absolutní a relativní četnosti.

Absolutní četnost udává, kolikrát se daná kategorie v souboru vyskytuje. Jejich součet musí být roven rozsahu souboru  $n$ , tzn.  $n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_k = \sum_{i=1}^k n_i = n$ .

Relativní četnosti  $f_i$  vyjadřují podíl počtu výskytů dané kategorie na celkovém rozsahu souboru, tzn.  $f_i = \frac{n_i}{n}$ . Pokud vynásobíme hodnoty relativní četnosti stem, lze je vyjadřovat v procentech.

Pokud může proměnná nabývat většího počtu hodnot, potom není metoda četností vhodná. V takovém případě se hodnoty roztrídí do intervalů a zjišťují se četnosti hodnot v jednotlivých intervalech a umožňují stanovit jejich pořadí.

Písmeno  $n$  nemusí odpovídat počtu respondentů, protože někteří nemuseli na danou otázku odpovídat, případně označili více odpovědí. Proto byl zaveden pojem **kontrolní součet**, který chápeme, jako  $n$ . Jedná se o skutečný počet odpovědí na danou otázku. Kontrolní součet může být větší i menší než počet respondentů (někdo vybere dvě odpovědi, někdo nějakou vynechá).

### 3 Teoretická východiska

Organizační systém bývá popisován jako abstrakce reálného objektu, který se vyznačuje určitými prvky a vazbami s vytyčeným cílem. Jednalo se především o obecné přístupy, vycházející z kybernetiky a matematiky. Postupem času se tyto teorie odvracejí systémovému přístupu, avšak stále představují abstrakci podniku.

Mezi tyto přístupy bývá zařazen empirický či marketingově – strategický přístup, představiteli jsou Drucker, Kotler či Porter. Steve Jobs naopak aplikoval procesní přístup → odpovědný člověk za celý příběh. Procesní přístup spočívá v řízení v závislosti na neustálých změnách okolí s ohledem na požadavky zákazníků. (Grasseová, et al., 2008)

Porterův model pěti sil zahrnuje pět zdrojů konkurence, z čehož lze vytvořit analýzu konkurenčního prostředí. Základem odlišení v tomto modelu je vytvoření či získání konkurenční výhody prostřednictvím této analýzy vnějšího prostředí. (JAKASI, 2015)

Pojem management rozebírá Drucker, který je názoru, že se nejedná o vědu a snaží se ho přirovnat k medicíně. Z praktického hlediska nahlíží na činnosti, kdy je nutné zvážit veškeré okolnosti a pak zahájit postupy k dosažení cíleného výsledku. Na tyto názory navazuje Veber s tvrzením, aby bylo možné zabezpečit chod organizace, je nutné charakterizovat souhrn veškerých činností. Zvláštní roli zde hraje manažer, jeho organizační schopnosti, umění jednat s lidmi a další vlastnosti. (Veber, 2009)

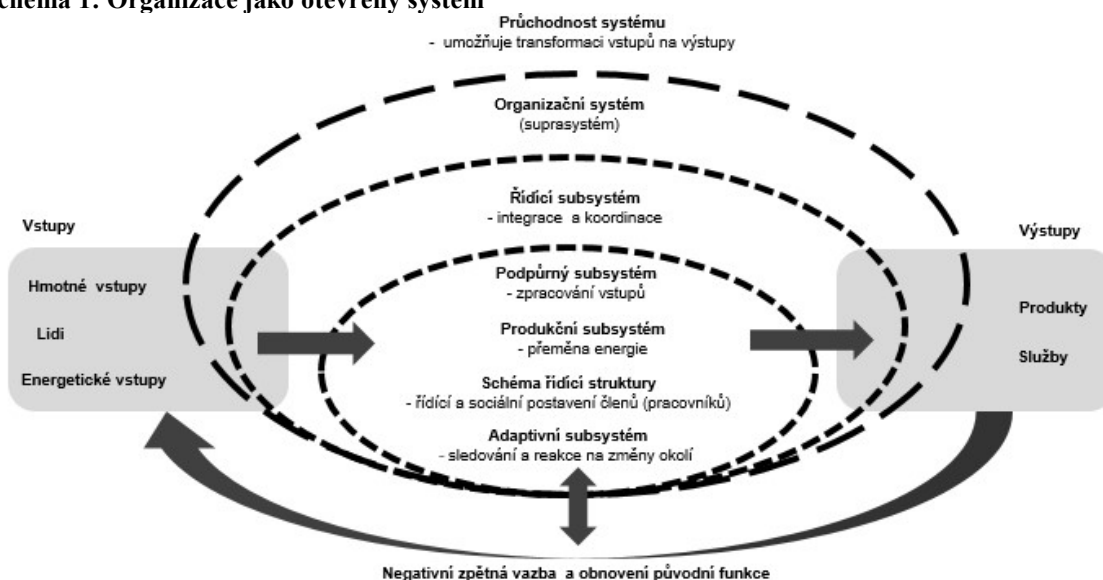
#### 3.1 Systémový přístup

Základy systémového přístupu jsou chápány jako počátek systémového řízení podniku. Zasahuje do projektového managementu, kdy jsou základem řízení prvky a vazby mezi nimi. Mezi prvky se zde řadí systémy, programy, projekty a produkty. Samotný systém představuje pak uskupení lidských, materiálních a ostatních prostředků, kterými pomocí jejich organizace a společného působení dosahují vytyčeného cíle. (Svozilová, 2016)

Závislost prvků a vazeb musí být kontrolována. Což umožňuje zpětná vazba, ta zkoumá vzájemnost a zdůrazňuje cykly vazeb. Nelze tak pracovat pouze s negativní zpětnou vazbou. (Tyson, 1997)

Organizačními systémy se zabývala řada autorů, jejich subsystemy podrobněji zkoumali Katz a Khan. Na základě svých výzkumů definovali základní subsystemy otevřeného systému, a jejich práce sloužila dalším autorů v podrobnějším zkoumání. Například Meyer jejich teorie upravil do následujícího Schématu 1.

**Schéma 1: Organizace jako otevřený systém**



Zdroj: Převzato 2020, (Meyer, 2010)

Samotné pojetí systému či systémového přístupu bývá využíváno v mnoha teoriích, aplikováno množstvím praktiků, ale rozsahově se jedná spíše o lepší uspořádanost než vysvětlení všech oblastí problémů. Problémy mohou nastat v oblasti techniky, informatiky, sociální, organizační oblasti a další. Rozdělení subsystemů a jejich vzájemné hodnocení vztahů nebylo mnoha autory vnímáno komplexně. Někteří se věnují ve všech typech pouze jednomu typu vazeb mezi prvky, a ty se snaží aplikovat na všechny systémy. Sociální systém jako společnost, který je výsledkem chování a komunikací mezi členy. (Luhmann, 2006)

Z hlediska důležitosti nesmí být opomenuta hierarchie a postupnost uspořádání subsystemů. Každý ze systémů má určité postavení v organizaci, a to závisí na jeho důležitosti a také zastupitelnosti. Jejich uspořádání má vliv nejen na fungování organizace, jako celku, především pak na vývoj a stabilitu. (Simon, 1996)

Výchozí předpoklady, ze kterých systémový přístup vychází, jsou celkem čtyři základní. Každý systém lze rozdělit do logických součástí označovaných jako subsystemy, tyto subsystemy je možné definovat pomocí vztahů a určit tak jejich hranice.

Probíhající činnosti v daných subsystémech je bezpodmínečně nutné posuzovat, především pak jejich dynamiku a vliv na celek systému. V neposlední řadě hodnotit a eliminovat problémy, které mohou nastat a hledat k nim případně alternativní řešení či optimální varianty výsledného chování. Systémový přístup lze aplikovat v projektovém managementu, důležitou roli zde hraje stanovení postupných termínů. Stanovení *cíle*, neboli užité hodnoty, které má být dosaženo, navazující *požadavky*, nezbytné k dosažení cíle. *Alternativy*, díky nimž může být cíle dosaženo, ohodnoceny *výběrovým kritériem* stanovující vhodnost v souvislosti se stanoveným cílem. Zakončeno *omezením*, což představuje mantinely těchto variant. (Svozilová, 2016)

### 3.2 Teorie systému – kybernetika

Historie kybernetiky sahá až do 16. století. Počátky fungování prokázal fyzik, matematik a filosof Blaise Pascal, který sestavil první počítačový stroj. Základy kybernetiky formuloval Norbert Wiener, kdy matematicky formuloval vztahy vyskytující se při zpětné vazbě. Proces je zde definován rozdílem mezi skutečnou a žádanou situací, čili okamžikový a žádaný stav, do kterého se má dostat. (Wiener, 1960)

Spočívá v zaměřování se na společné principy řízení strojů a živých systémů. Fungování a propojení probíhá prostřednictvím přenosů informací. Spolu s tímto vnímáním probíhá prohlubování odlišností a zároveň propojování přírodních a vědních oborů. Sledují se hlavně přenosy informací, jejich zpracování a výsledný přesun vně těchto systémů. (Váchal, Vochozka, 2013)

Obecná typologie systému dle kybernetiky pracuje s několika pohledy na zkoumané objekty, představovány různými vstupy, výstupy i závislostí. Celkem existuje šest základních typologií podle:

- a) Vztahu objektů
  - abstraktní – matematické, ekonomické modely
  - reálné - podnik
- b) Vztahu k prostředí (okolí)
  - uzavřené – laboratorní pokusy, experimenty
  - otevřené – trh, volné soutěže
  - relativně izolované – podnik

- c) Podrobnosti zkoumání
  - absolutní - počítač
  - redukované – podnik
- d) Faktoru času
  - prospektivní – vpřed, simulační, prognostické modely
  - retrospektivní – vzad - účetnictví
- e) Složitosti
  - jednoduché – termostat
  - složité – počítač, mobil
  - velmi složité - podnik
- f) Typu chování
  - deterministické – technologická linka (v omezeném čase)
  - stochastické – podnik

Z rozdělení je patrné, že podnik se objevuje ve všech typologiích. Z hlediska složitosti je možné konstatovat, že velkou roli zde hraje člověk. Jakmile vstoupí do systému člověk, automaticky se tak stává velmi složitým systémem. (Hron, 2014)

### 3.3 Teorie systému – uplatnění pro řízení podniku

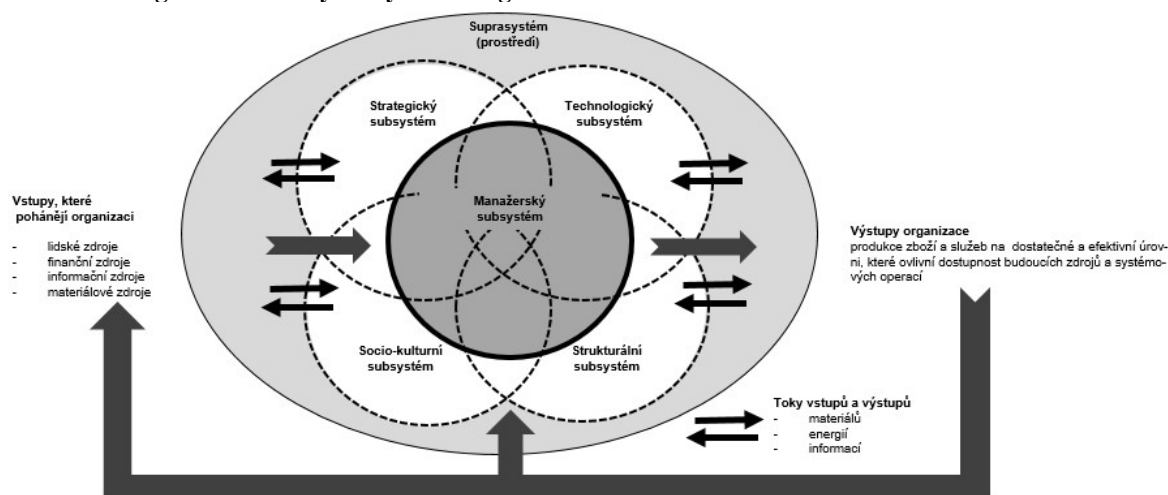
Na základě předchozích teorií a přístupů lze konstatovat, že podnik funguje jako celek spojený prvky a vazbami. Důležitou vazbou jsou informace, ty spojují podnik vnitřně a zároveň navenek s okolím. *„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“* (Bělohávek, et al., 2001)

Důležitým prvkem v podniku jsou pracovníci. Jejich pracovní výkony se dají částečně řídit, stejně jako podnik. Jedná se o systematický proces, který napomáhá ke zlepšování výkonnosti organizace. Vychází z předem stanovených cílů, schopností a požadavků na pracovní výkony jednotlivců či týmů. Lze vytvářet různé postupy v závislosti na časovém horizontu jejich dosažení. (Armstrong, 2011)

Pokud chceme definovat specifika systému, musíme vycházet z analýzy kvalitativních a kvantitativních vlastností podnikových skutečností a analyzovat jejich vzájemnou korelaci. Každý objekt má jedinečné aktivity, vlivy a je potřeba při řízení organizace tuto jedinečnost v procesu řízení respektovat.

Celková specifika zahrnují veškeré činnosti podniku, technickou úroveň, kvalitu a odbornost pracovníků, adaptabilitu, postavení firmy na trhu a v neposlední řadě firemní kulturu. Všechny tyto podmínky je nutné sledovat, jelikož se neustále rozvíjejí stejně jako dynamika vnějšího okolí. (Dytrt, 2015)

**Schéma 2: Organizační subsystémy dle Morgana**



Zdroj: Převzato 2020, (Morgan, 1986)

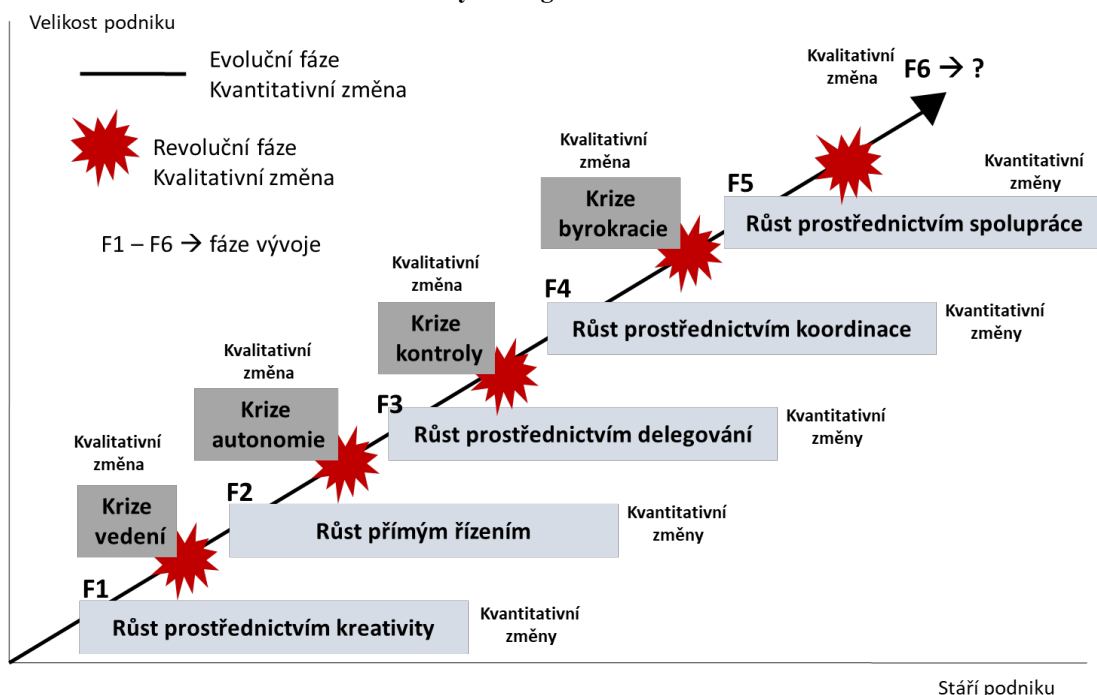
Organizováním lze rozdělit souhrn všech úkolů na jednotlivé povinnosti, zastoupení pravomocí k přiřazení a následné plnění činností v jednotlivých útvarech. Při správném definování lze stanovit vhodnou velikost a rozložení organizace. (Donnelly, 2011)

Organizace jednoznačně figuruje na trhu dle určitého zaměření. Z hlediska teorie hovoříme o zaměření *na trhy a výrobky* nebo *na technologii a výrobní proces*. Zaměření souvisí nejen na pružnosti podniku, ale zároveň oblasti podnikání. Dílčí vlivy má velikost, stráží a složitost produkce podniku. (Synek, Kislingerová, 2015)

Velikost organizace má vliv na formálnost vedení. Čím je úspěšnější, tím roste právě její velikost. To se projevuje na změnách vedení, kdy se z neformálního dostáváme k formálnímu řízení. Zvyšování dělby moci, diverzifikaci portfolia či rozšiřování podniku. Roste i stupeň organizovanosti, která by se v některých případech mohla stát naopak velkým problémem z pohledu nedostatečné kvalifikace. (Blažek, 2014)

Následující Schéma 3 znázorňuje propojení fází růstu podniku v závislosti na jeho velikosti. S rostoucí velikostí mohou nastávat v podniku drobné krize.

**Schéma 3: Greinerův model životního cyklu organizace**



Zdroj: Vlastní zpracování 2020, dle (Dědina, 2007)

Neopomenutelnou součástí fungování organizace je i kultura. Představuje především respektování nastavených hodnot a zásad chování, které byly stanoveny při vzniku. Firemní kultura z hlediska teorie nepatří mezi významné faktory, avšak neměla by být podceňována. Můžeme ji vnímat jako pracovní prostředí, postoje, komunikaci a chování pracovníků mezi sebou i navenek se zákazníky. Jedná se o dlouhodobý proces formování kvalitní a udržitelné kultury. (Veber, 2009)

### 3.4 Specifika zemědělství a zemědělských podniků

Zemědělské podniky představují naprosto odlišný typ podniku. Jejich struktura se liší nejen využívanými vstupy, ale také výstupy. Zemědělství z hlediska ekonomiky řadíme do primárního sektoru, jelikož se jedná o prvovýrobu a získávání surovin a produktů z přírody a obhospodařování půdy. Přímo navazuje na sekundární sektor, jelikož zpracováním surovin dojde k výrobě hmotných statků, které jsou následně dále distribuovány konečným spotřebitelům. (Lipovská, 2017)

Významně se změnilo také postavení zemědělství v národním hospodářství. V zemědělství původně pracovala většina populace a představovalo nejdůležitější ekonomickou aktivitu. Obrat nastal po druhé světové válce, kdy už nepředstavuje rozhodující podíl na tvorbě HDP.



Zaměstnanost v této oblasti se neustále snižuje a klesá i počet pracovních míst. Přesto neustále hovoříme o nezastupitelnosti z hlediska produkce potravin, vzrůstá i poptávka po produktech zemědělství i vstupních surovinách. (Dvořáková, 2017)

Samotné sektory představují rozdělení činností v ekonomice, národním hospodářství, do základních skupin s jasnými specifiky. Každý sektor pak představuje souhrn odlišných činností, které se dají řadit do různých odvětví vyznačující se podobnými výslednými aktivitami. Sektory v ekonomice mohou mít vypovídající schopnosti při porovnání s ostatními státy. Čím vyspělejší stát, tím bývá vyspělejší jeho ekonomika. (Management mania, 2011)

Produkční faktory využívané v každé oblasti podnikání se výrazně neliší ani v oblasti zemědělství. Spadá do nich půda, práce i kapitál. Z hlediska zemědělství zde půda představuje nenahraditelný faktor, bez kterého by prakticky nemohlo fungovat. Půda je ojedinělá hned díky několika různým faktorům – neopotřebovatelný, vzácný, omezený, nelze přemístit, pro živé organismy představuje zdroj živin (propojení s ŽV – například pastviny). Za pronájem půdy zemědělec hradí rentu, která náleží vlastníkovu půdy. Jelikož se jedná o vzácný faktor, roste jeho cena. Půda má i několik funkcí – produkční, krajinná, sociální, ekologická či ochranná. (Homolka, Mach, 2009)

Práce je také nepostradatelným faktorem, bez kterého se ani zemědělství neobejde. Dříve patřilo zemědělství k nejzastoupenější oblasti podnikání, postupem času a vlivem technologií došlo k výraznému snížení pracovních míst. Pokrok v této oblasti se projevuje různými druhy inovací ve způsobech zpracování RV a ŽV. Posledním faktorem je kapitál, který lze vnímat z několika hledisek. Může představovat hodnotu, který podniku přináší výnos, zdroj krytí (pasiva), majetek (aktiva) či výrobní faktor. (Cihelková, 2009)

Klasifikace zemědělských podniků je prováděná pomocí aktiv, které jednotka využívá ke své podnikatelské činnosti. Na rozdíl od běžných podniků lze hovořit nejen o stavbách, strojích a budovách, ale především hovoříme o živých organismech. Ty jsou prostředkem i předmětem, přičemž v rámci zpracování i výsledkem zemědělské činnosti podniku. Stejně tak představují značné riziko, jelikož nelze předpovědět a ovlivnit výsledné chování a ostatní vlivy přímo působící na tyto aktiva. Biologická aktiva mají určitou schopnost regenerace – převážně RV, sklizeň a jiné biologické funkce – převážně ŽV, snůška či produkce mléka. (Dvořáková, 2017)

Vlivy působící na zemědělskou produkci se dají rozdělit na tři základní činitele. Přírodní podmínky, výrobní hospodářské podmínky a schopnosti hospodáře jakožto organizace a odbornost. Mezi přírodní podmínky například řadíme klimatické, kvalita půdy, svaživost, přístupnost a další. Což má vliv nejen na úrodnost, ale také cenu vstupů a následně výstupů. Z hlediska typizace výrobních oblastí a půdních typů existují doporučené oseední postupy, které jsou určeny právě pro hospodáře, který tak může zlepšit efektivnost RV na svém pozemku. Laicky řečeno, při správném dodržování všech zásad pro střídání plodin lze dosáhnout příznivých ekonomických stavů zemědělství. Při nedodržování může mít opačný výsledek a vyžádat si značné finanční náklady na hnojiva nad rámec běžné produkce. (AGRIS, 1999)

Sezónnost je také jeden z problémů zemědělství. Každé roční období umožňuje produkci pouze některých plodin, zejména při RV, což vede k nepravidelnosti příjmů. Někteří drobní zemědělci využívají svou produkci z RV jako zdroj krmiva pro ŽV. Jelikož v zemědělství dlouhodobě převládá nízká ziskovost, snaží se stát tuto oblast podpořit různými programy. Například SZIF poskytuje národní dotace do zemědělství, které mají podpořit udržení výrobního potenciálu. Dotační programy zasahují do všech oblastí od výroby až po vzdělávání. Jsou upraveny dle zákona, kde jsou stanoveny podmínky pro čerpání dotací, žádosti se podávají prostřednictvím internetu. (SZIF, 2013)

## 4 Teorie řízení organizačních systémů

### 4.1 Organizační systém

Podnik jako OS je možné definovat ve třech rozměrech – jako **prvky OS**, **vazby** mezi prvky (SS), **stupeň rozlišovací úrovně**. Změna rozlišovací úrovně probíhá pomocí agregace či desagregace, respektive integrace či diferenciací. Agregace – proces slučování prvků v rámci jednoho systému, což zjednodušuje orientaci při analýze systému. Opakem je desagregace – rozdělování prvků v rámci jednoho systému, zvyšuje počet prvků a vazeb a tím umožňuje práci na podrobnostech například při řešení dílčích plánů. Integrace je širší pojem agregace a jedná se o proces spojování několika systémů v jeden nový systém. Diferenciací je opět opakem, a probíhá rozdělení jednoho systému na více systémů. Čím více máme prvků, tím více je v OS vazeb, což je příčinou větší složitosti. (Hron, Traxler, 2017)

#### 4.1.1 Typologie systému dle velikosti

Přiřadit podnik do správné kategorie dle velikosti není tak jednoduché, jak se na první pohled zdá. Existuje několik různých modifikací, jak se podniky člení. V oblasti ekonomiky jsou tabulky členění přizpůsobovány, aby dokázaly rozdělit podniky dle požadovaných parametrů. Například podle pravidel Evropské unie má pouze dvě základní kritéria – roční obrat a počet zaměstnanců viz Tabulka 2.

**Tabulka 2: Rozdělení podniků podle velikosti dle EU**

TYP	ROČNÍ OBRAT	POČET ZAMĚSTNANCŮ
Mikro	nepřesahuje 2 mil. EUR	do 10
Malý	nepřesahuje 10 mil. EUR	do 50
Střední	nepřesahuje 50 mil. EUR	do 250
Velký	nad 50 mil. EUR	nad 250

Zdroj: Vlastní zpracování 2020, dle (Praha fondy, 2009)

Uvedené členění ale nelze aplikovat ve všech oblastech, proto vznikají upravované tabulky, které meze sebe zahrnují i jiná kritéria. Konkrétně hodnota aktiv, úhrn obrátu a počet zaměstnanců (Tabulka 3). Kategorizace účetních jednotek a její vliv na rozsah účetní závěrky je jedním z příkladů rozšířeného členění.

**Tabulka 3: Kategorizace účetních jednotek**

<b>TYP</b>	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>ROČNÍ ÚHRN ČISTÉHO OBRÁTU</b>	<b>PRŮMĚRNÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ</b>
Mikro	9 mil. Kč	18 mil. Kč	10
Malý	100 mil. Kč	200 mil. Kč	50
Střední	500 mil. Kč	1 000 mil. Kč	250
Velký	500 mil. Kč	1 000 mil. Kč	250

Zdroj: Vlastní zpracování 2020, dle (Procházková, 2020)

Typologie je využívána především podnikateli, a krom stanovení minimálního rozsahu účetní závěrky ovlivňuje povinnosti auditu. Musí se posuzovat od první kategorie směrem nahoru, s tím, že zařazení do vyšší kategorie proběhne po překročení dvou kritérií. Postup se nadále opakuje, dokud podnik není přiřazen k jedné konečné kategorii. (Procházková, 2020)

V řízení lze pracovat s modifikovanější kategorizací, uvedená Tabulka 4 je vychozí pro praktickou část práce. Následně lze podniky členit podle podobných kritérií, avšak v závislosti na charakteru produkce.

**Tabulka 4: Podniky s hmotnou produkcí**

<b>TYP</b>	<b>POČET ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>STUPNĚ ŘÍZENÍ</b>	<b>LINIOVÍ ŘP</b>	<b>ZISK</b>
Malý	do 50	1 - 2	1 – 5	do 10 mil. Kč
Středně malý	51 – 300	2 – 3	6 – 30	1 – 56 mil. Kč
Středně velký	300 – 1401	3 – 4	31 – 156	56 – 200 mil. Kč
Velký	více než 1401	4	157 a více	200 a více mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, dle (Hron, Traxler, 2019)

Podniky tedy dělíme do čtyř základních skupin – malé, středně malé, středně velké a velké. Výše uvedená hodnotící kritéria umožňují přizpůsobit řízení podniku právě jeho velikosti. Čím větší je podnik, tím složitější je jeho řízení. Toto tvrzení je platné pro podniky bez ohledu na zaměření podniku. Platí tedy i pro zemědělské podniky.

## 4.2 Subsystemy 1. řádu

Definování OS lze zapsat funkcí, kdy zachytíme prvky a vazby, které spolu působí (viz Schéma 4). Zápis z hlediska rozlišovacích úrovní lze spojit v jeden – spojení první úrovně jako prvky a druhé úrovně jako vazby.

$$OS = \{[HP, SP, LP] ; [HE, SV, IV]\}$$

Zápis množiny lze rozšířit při podrobném rozčlenění daných SS, prostřednictvím kterých OS realizuje výsledné chování. Probíhá tedy transformace vstupů na výstupy.

$$OS = \{[PS1, TS1, TS2, EES, OSS, EIS, PS2, MOS, ŘSS] ; [HE, SV, IV]\}$$

(Hron, Traxler, 2017)

**Schéma 4: Subsystémy OS 1. řádu**

<b>(prvky)</b>			
<b>LP</b>	<b>PS2</b> Pracovní SS	<b>MOS</b> Marketingově obchodní SS	<b>ŘSS</b> Řídící SS
<b>SP (LP + HP)</b>	<b>EES</b> Ekologicko- ergonomický SS	<b>OSS</b> Organizační SS	<b>EIS</b> Ekonomicko-informační SS
<b>HP</b>	<b>PS1</b> Produkční SS	<b>TS1</b> Technologický SS	<b>TS2</b> Technický SS
	<b>HE</b>	<b>SV (HE + IV)</b>	<b>IV (vazby)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2020, dle (Hron, Traxler, 2017)

Pro představy fungování bylo autorkou sestaveno zjednodušené Schéma 5, která vysvětluje základní chápání jednotlivých SS. Jedná se o obecné příklady bez specifikace podniku.

**Schéma 5: Praktická náplň SS**

S kým?	Komu nabízet?	Proč? Účel? Zisk?
V čem? S jakým dopadem?	Kdo? Kde? Kdy?	Zač a proč?
Co budu dělat?	Jak to budu dělat?	Čím to budu dělat?

Zdroj: Vlastní zpracování 2020

Jednotlivé fáze procesu se uskutečňují v definovaných SS a vedení lidí představuje výsledek vyšší rozlišovací úrovně. Celkem v rámci OS probíhají tři fáze procesu řízení:

### **1. Plánování → podílejší SS (ŘSS, EIS, TS2)**

První fáze je především informační, je třeba zhodnotit všechny dostupné informace. Nejen z pohledu cílového chování OS, ale také z ostatních oblastí – tržní, ekonomické, organizační, všeobecné či plánovací metody. Je potřeba zmonitorovat okolí podniku a všechny vlivy v závislosti na podnikových možnostech.

### **2. Organizování → podílejší SS (ŘSS, OSS, PS1)**

Druhá fáze veškeré informace fakticky zpracovává, aby bylo dosaženo požadovaného cíle. Spočívá v sestavení plánu a přiřazení příslušných dostupných zdrojů v závislosti na skutečných možnostech. Na základě přiřazených zdrojů pak vznikají výsledné OJ, které provádějí realizaci.

### **3. Operativní řízení (vedení lidí) → podílejší SS (ŘSS, MOS, PS2)**

Poslední, třetí fáze, kdy je hlavním úkolem především odstranění odchylek od požadovaného stavu. Jelikož v této fázi je největší důraz kladen reakci na nově vzniklé situace, probíhá tato fáze především v SS, kde jsou hlavními prvky lidé.

Všechny SS 1. řádu jsou nezaměnitelné, nezastupitelné, každý plní určitou funkci a především jejich vztahy jsou závislé. Chování jednoho ovlivňuje chování OS jako celku nebo jednotlivých sousedících SS, některé pak mají menší či větší vliv na výsledné chování. (Hron, Traxler, 2017)

#### **4.2.1 Hlavní a podpůrné SS**

Jak bylo zmíněno, každý ze SS ovlivňuje výsledné chování jinou vahou. Největší vliv na řízení mají SS hlavní, které se nachází na hlavní diagonále, jelikož spolu tvoří přímý vztah a jejich vliv je z hlediska řízení rozhodující. Ve Schématu č. 6 znázorněny oranžovou barvou.

Zbytek označujeme jako podpůrné s různým vlivem na řízení a dominancí prvků vně SS. Ve schématu jsou zelenou barvou označeny SS nad hlavní diagonálou, kde převládá dominantní LP. Lidské prvky ovlivňují především efektivnost systému, což může mít kladný nebo záporný dopad na výsledné chování. Přímě působící jsou zde EES a MOS, nepřímě PS2. Modře jsou značeny SS pod hlavní diagonálou, tam převládá dominance HP. Hmotné prvky lze chápat jako technické vybavení, mající vliv na výsledný vzhled především výstupu z OS. Přímé působení probíhá u TS1 a EIS na hlavní diagonálu, nepřímě TS2. (Hron, Traxler, 2017)

Schéma 6: Rozdělení SS

PS2	MOS	ŘSS
EES	OSS	EIS
PS1	TS1	TS2

Zdroj: Vlastní zpracování 2020, dle (Hron, Traxler, 2017)

### 4.3 Oblasti a procesy OS

V následující kapitole jsou popsány procesy a oblasti OS. Jejich vzájemné vztahy jsou propojeny především hlavní diagonálou, jejíž SS jsou pro podnik klíčové. Celková propojenost všech SS probíhá neustále. SS se stejnými prvky tvoří oblasti a zároveň lze stanovit proces řízení, a ten se opět prolíná s procesy z hlediska obsahové náplně. Tuto skutečnost vysvětluje následující Schéma 7.

Schéma 7: Oblasti a procesy

	Realizační procesy	Organizační procesy	Informační a rozhodovací procesy	HLAVNÍ DIAGONÁLA
Proces přímého řízení	PS2	MOS	ŘSS	Obchodně řídící oblast
Proces nepřímého řízení	EES	OSS	EIS	Organizačně ekonomická oblast
Proces produkčního řízení	PS1	TS1	TS2	Produkčně technická oblast

Zdroj: Vlastní zpracování 2020, (Hron, Traxler, 2017)

Dynamičnost systému vyžaduje právě existenci procesů, jak řízení, tak jejich obsahovou náplň, aby bylo dosaženo co nejkvalitnějších výstupů. Od nejjednodušších oblastí a procesů k nejnáročnějším.



Realizační procesy spočívají především v zadání a kontrole stanovených pracovních úkolů, norem, namáhavosti a závislosti na potřebných HP a HEV. Organizační procesy přebírají požadavky realizačních a pracují na konkrétnosti. Faktické zadání úkolů a jejich plnění, průběh servisu, získávání nových zákazníků a především vytvoření OJ. Probíhá přidělení všech zdrojů, stanovení ekonomického statusu, výběr vhodné technologie a další.

Poslední zmiňované informační a rozhodovací procesy mají za úkol především rozhodování o změnách. Realizace nových programů, porady vedení, motivace pracovníků, nové programy nebo výběr vhodných HP dle určených parametrů. (Hron, Traxler, 2017)

#### 4.3.1 Produkčně technická oblast – PTO

V této oblasti probíhá produkční řízení, což představuje realizaci produkce OS. Řídí převážně technologické procesy, využívání technického vybavení a především požadované parametry. V této oblasti se nevyskytují žádné LP, proto ji lze považovat za nejstabilnější.


$$PTO = \{[PS1, TS1, TS2]\}$$

Z obrázku je patrné, které SS se v této oblasti nacházejí, a symbolicky byl proveden zápis funkce. Dále je můžeme členit z hlediska rozlišovacích úrovní, aby bylo jednoznačně viditelné, jaké výstupy z daných SS pramení. Podrobnější rozpracování bude uvedené v kapitole vlastní práce kde proběhne přímá aplikace na zemědělské podniky.

Výsledkem této oblasti je získání informací, co bude podnik vyrábět, což vychází z požadavků trhu nebo uplatnění. Jaké jsou při výrobě zapotřebí technologie a s tím související technické parametry. Všechny SS jsou na sobě závislé, přičemž fungování jednoho podmiňuje fungování druhého a současně nejsou zastupitelné. (Hron, Traxler, 2017)

#### 4.3.2 Organizačně ekonomická oblast – OEO

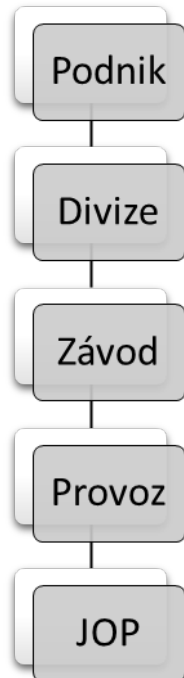
Nepřímé řízení uplatňované v OEO probíhá současně s plánováním a organizováním. Jehož výsledkem je hlavně vytvoření OJ, uspořádání organizačních stupňů, přiřazení potřebných a požadovaných zdrojů, vytvoření motivačních programů a systému komunikace ŘP.


$$OEO = \{[EE, OSS, EIS]\}$$

V této oblasti se opět podílejí tři SS, u nichž byl také proveden symbolický zápis. Vyskytují se zde převážně SP, kdy se jedná o kombinaci HP a LP, čili je nutné zajistit požadové podmínky pro jejich společné fungování. Následně vyjadřuje i námahu a pracovní prostředí při realizaci cílovího chování. Důraz je kladen na kvalifikaci a kompetenci ŘP, jejich schopnostech na vzniklé změny a následnou reakci.

Nachází se zde nejdůležitější SS celého OS – konkrétně OSS, který je v přímém vztahu ke všem ostatním. Odehrává se zde kombinace veškerých dostupných prvků i vazeb – SP i SV. Jeho rozlišovací úrovně pak stanovují výslednou podobu členění podniku.

Schéma 8: Organizační stupně OS



Zdroj: Vlastní zpracování 2020

Znázorněné Schéma 8 ukazuje zvyšování rozlišovacích stupňů podniku z hlediska organizace. Stupně jsou od první úrovně, kdy hovoříme pouze o podniku jako OS, a postupně úrovně zvyšujeme až ke 4. rozlišovací úrovni jako provozu. Samotná JOP představuje soubor jednotek práce, které netvoří organizační stupeň.

Všechny stupně se od sebe liší náplní práce či schopností samostatnosti. Divize, závod i provoz může být v podniku zastoupen 1x až „n“, což určuje velikost podniku jako celku. (Hron, Traxler, 2017)

Oblast OEO, konkrétně EIS zpracovává informace nejen uvnitř systému ale především z jeho okolí. Informace lze dělit do několika kategorií podle:

- závislosti
  - závislá – vztah dvou a více proměnných mezi sebou
  - nezávislá – bez vzájemných vazeb
- času
  - stavové – k určitému okamžiku
  - tokové – v delším časovém horizontu opakovaně ale stejnou metodou
- charakteru jevu
  - kvantitativní – lépe měřitelné, často číselné hodnoty
  - kvalitativní – hůře měřitelné, objektivnost, názory zákazníka
- obsahu
  - fakta - skutečnosti
  - znalosti - vědomosti
  - názory – postoje, hodnocení
  - záměry – cílem je uskutečnění aktivity
  - motivy – vnitřní pohnutky
- způsobu prezentace
  - numerické – statistika, číselné údaje
  - textové – slovníky či katalogy, slouží ke srovnání
  - ostatní – multimediální data, především slouží k reklamě (obrázky, zvuky apod.)
- zdroje
  - sekundární – zjištěny dříve pro jiné účely
  - primární – nově zjištěná data pro konkrétní výzkum
- míry zveřejnění
  - veřejné – publikované
  - neveřejné – určeno pouze okruhu
  - tajné – soukromé účely, například firemní data

Informace mohou být zároveň zařazeny do více kategorií zároveň, záleží na účelech jejich užití. Pro podnik hrají velkou roli především sekundární data, aby mohl posuzovat své záměry ve vztahu úspěšnosti podobně zaměřených OS na trhu. (Kozel, et al., 2011)

### 4.3.3 Obchodně řídicí oblast - OŘO

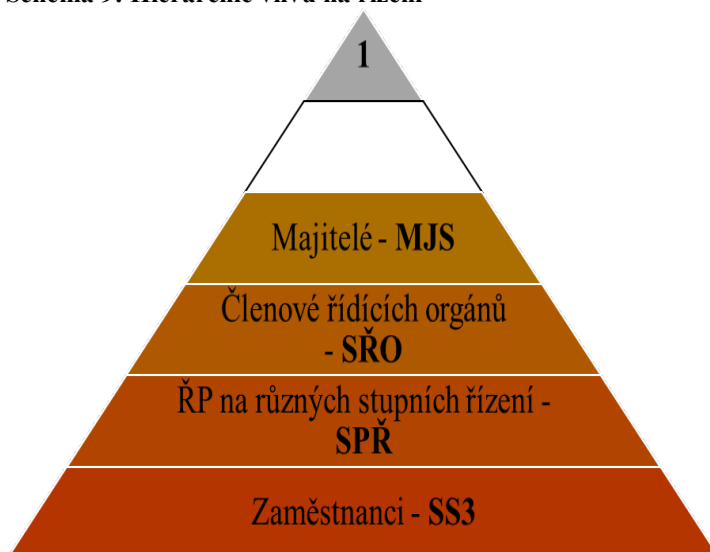
Nejnáročnější oblast řízení, protože se v ní vyskytují právě LP. V obchodně řídicí oblasti probíhá operativní řízení, vedení a delegace úkolů pro podřízené i ŘP. Převažuje zde formální komunikace, porady vedení, odstraňují se nežádoucí odchylky od cílového chování, řešení problémů a konfliktů.


$$\text{OŘO} = \{\text{PS2, MOS, ŘSS}\}$$

Jedná se o nejméně stabilní oblast celého OS, velký vliv má okolí podniku z pohledu marketingu a obchodu. Funguje především prostřednictvím LP, což může představovat jeden z problémů – mezilidská komunikace a řídicí vztahy. Působící SS mají stejně jako ostatní velký vliv na výsledné chování OS jako celku. Nelze opomenout skutečnost, že se v oblasti nachází ŘSS, který byl výše specifikován jako počátek všech fází procesu řízení (plánování, organizování, operativní řízení).

Bezprostřední vliv na řízení podniku má vedení podniku – vlastníci, společníci, pracovníci. Velkou roli zde hraje skutečnost, zda má podnik jednoho majitele, který má 100 % účast na řízení nebo MJS složen z více majitelů. Hierarchii vlivu na řízení zobrazuje Schéma 9.

**Schéma 9: Hierarchie vlivu na řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování 2020, dle (Hron, Traxler, 2019)

Řídící orgány představují valnou hromadu, představenstvo, jednatele či dozorčí radu. Zastoupení řídicích orgánů se vztahuje k formě obchodního podnikání OS. Mezi příslušné statusy spadá – společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, akciová společnost, kapitálová společnost a veřejná obchodní společnost. (Mulačová, Mulač, 2013)

Všechny subsystemy mají společné vlastnosti: vzájemná nezastupitelnost, podmíněnost, proporcionalita, různá stabilita a kompetentnost a v neposlední řadě vztah disjunkce a konjunkce. Vzájemné vztahy mají vliv nejen na řízení, ale především na předávání informací a rozhodování. (Hron, Traxler, 2017)

#### **4.4 Chování organizačního systému**

System je složitý, rozlehlý, obsahuje velký počet prvků a vazeb, a jeho výstupy mají stochastický charakter, představující více než jeden výstup z OS. Dané výstupy u stochastických systémů lze pouze předpovídat s určitou pravděpodobností. Na rozdíl od deterministických systémů, kdy jejich reakce neboli výstupy jsou určeny podněty jakožto vstupy, příkladem je technologická linka.

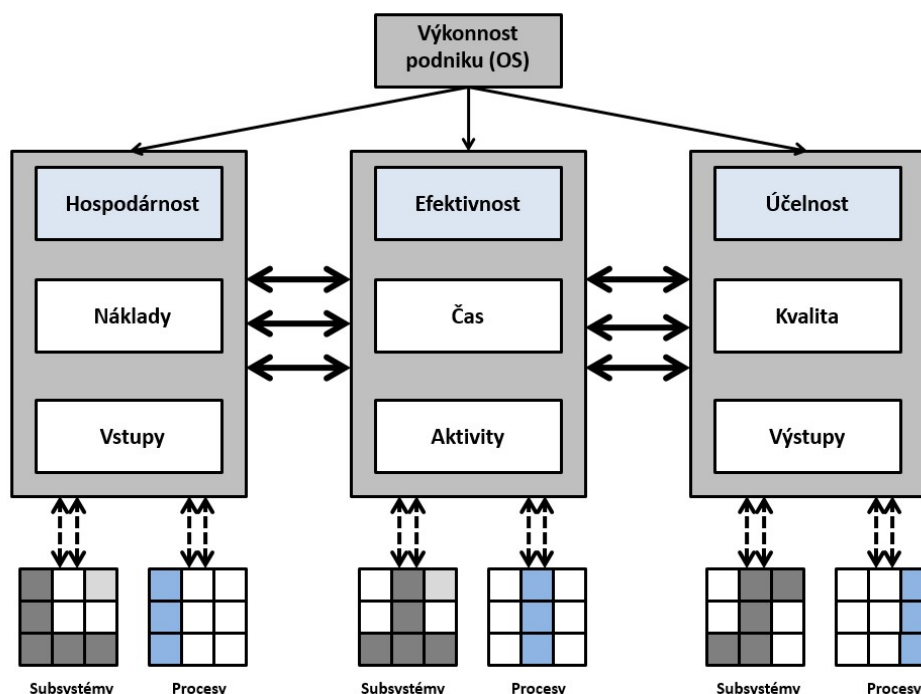
##### **4.4.1 Výkonnost**

Celková výkonnost je závislá na výkonnosti jednotlivých SS, vycházející z faktu nezastupitelnosti všech jednotlivých SS. Při správném plánování, organizování a řízení především LP se může zvyšovat.

Jednotlivé oblasti můžou mít různé vypovídací schopnosti a zároveň jiný způsob vyjádření. Výkonnost PTO lze vyjádřit v peněžních jednotkách, a představuje množství a požadovanou kvalitu produktů vyprodukovanou v daném časovém horizontu. Stejně tak oblast OEO, i zde může rozmístění zdrojů vést ke zvýšení efektivnosti a být vyjádřeno v peněžních jednotkách. Poslední oblast OŘO disponuje s významnou přidanou hodnotou, kterou je způsob prodeje a servis produktů, to jednoznačně zvyšuje výkonnost avšak velmi těžce lze určit, co má větší vliv. Samotný pojem může mít různé pohledy výkladu z hlediska zastupitelnosti pozice ve vztahu k podniku. (Hron, Traxler, 2017)

Hospodárnost představuje snahu dělat věci levně, minimalizovat vynaložení zdrojů, především těch finančních. Efektivnost spočívá v produktivitě, vyznačuje se maximálním dosažením výstupů z dostupných zdrojů při neměnné kvalitě produktu. Správně neboli účelně znamená produkovat užitečné nikoliv zbytečné nebo nepožadované produkty a užitky. Každá složka výkonnosti je realizována jinými SS i procesy, znázorňuje Schéma 10.

Schéma 10: Výkonnost OS



Zdroj: Převzato 2020, (Hron, Traxler, 2017)

#### 4.4.2 Spolehlivost

Spolehlivý systém je ten, který reaguje na známé akce standardní reakcí, tzn. reakcí s vysokou pravděpodobností, takovou jakou jsme očekávali. U podniku jako OS nelze očekávat 100 % pravděpodobnost, a musí se uvažovat o nespolehlivosti. Spolehlivost lze vypočítat jako  $h = 1 - p$ , kdy  $p$  představuje spolehlivost a  $h$  nespolehlivost. Nejjednodušší výpočty můžeme provádět například u bezporuchovosti technologických linek.

Výsledek spolehlivosti nemusí být konečný, lze ji zvýšit několika způsoby. V jednom případě se jedná o zvýšení spolehlivosti jednotlivých prvků v OS tím, že se zvýší jejich kvalita. U vstupů hmotné povahy by se mohlo jednat o kvalitnější materiál v případě LP lepší motivace a vedení. V opačném případě se můžeme zaměřit na zvýšení spolehlivosti vazeb mezi danými prvky, zapojení zálohových prvků:

- nezatížené zálohy – zálohová baterie, která se spustí při výpadku hlavního zdroje, nutné v nemocnicích pro operační sály
- zatížené zálohy – zástupní pracovníci, mají svou práci, kterou musí plnit, ale v případě naléhavosti jsou schopni zastoupit chybějícího pracovníka
- částečně zatížené zálohy – prvky realizující vlastní činnost, mohou ale být zálohou pro jiný podstatný člen v OS, pouze v některých případech

#### 4.4.3 Dynamika

Neustále se vyvíjející systém by měl být schopen reagovat a vyrovnávat se se změnami, z pohledu řízení toto označujeme jako dynamiku. Změny rozdělujeme do dvou skupin – kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní ovlivňují celou strukturu OS, chování a často bývá příčinou velká organizační změna. Prakticky se jedná o nové stanovy, organizační řády, normy a podobné. Často se objevují v PTO oblasti, kdy se značně rozchází technická úroveň dostupných HP a požadavky na ně kladené.

Kvantitativní nutí podnik přizpůsobovat jednotlivé SS těmto skutečnostem, často ale velké množství těchto změn ve finále vyvolá změny kvalitativní. Oba typy představují značný zásah do procesů, které by měl primárně řešit ŘSS. (Hron, Traxler, 2014)

Velkou roli v reakcích hraje velikost, složitost, stáří a zaměření podniku. Ne všechny podniky jsou schopny rychlé nebo optimální reakce.

#### 4.4.4 Zaměření podniku

##### 1. OS s hmotnou produkcí – výrobní podnik

Podniky s hmotnou produkcí jsou předmětem vlastní práce. Jejich výstupy jsou především hmotné statky, strukturou složitější ale relativně stabilní, což nelze tvrdit u jejich reakcí na změny, které jsou spíše pomalé.

##### 2. OS se smíšenou produkcí – technologická firma

Kombinace hmotné produkce, které velmi často jsou součástí nehmotné, jedná se o produkty zaměřující se na technologické postupy.

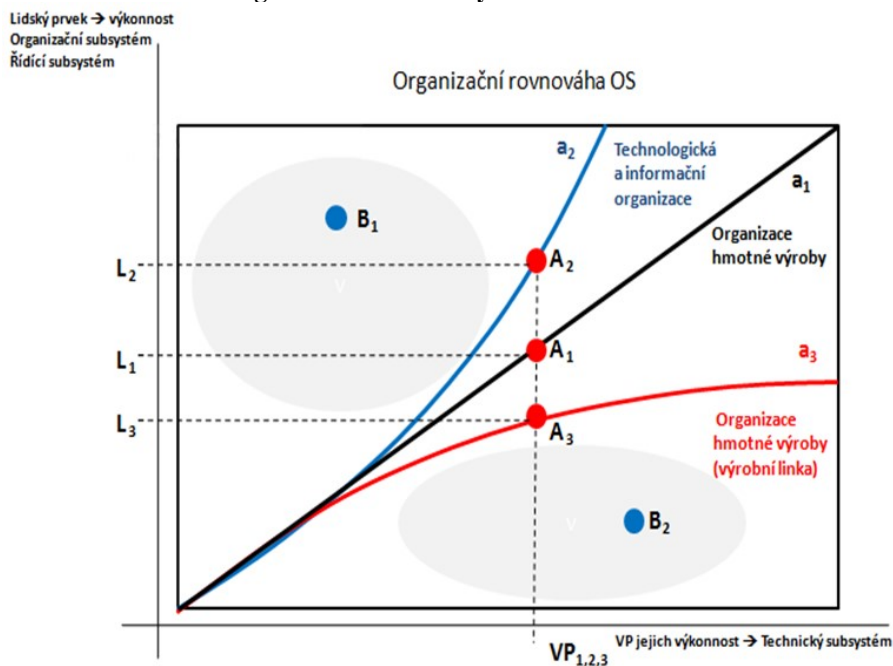
##### 3. OS s informační produkcí – poradenství

Nevytváří žádný konkrétní produkt či technologii. Firmy pohybující se v oblasti poradenství, právnícké a konzultační služby a podobné. Přizpůsobují se požadavkům klienta.

#### 4.4.5 Organizační struktury

Při hledání ideální organizační struktury se nedá dojít ke správnému řešení pouze k optimálnímu. Správné definování prvků a vazeb při daných podmínkách v daném čase umožňuje produkovat optimální produkci. Organizační rovnováha je závislá na zaměření podniku, což umožňuje znázornit schématem 11.

Schéma 11: Křivka organizační rovnováhy



Zdroj: Převzato 2020, dle: (Hron, Traxler, 2019)



*„V dnešní době by nám již mělo být jasné, že nic takového, jako je jediná správná organizace, neexistuje. Je již zcela zřejmé, že organizace není absolutní kategorií.“*  
(Drucker, 2000)

Typy organizačních struktur:

- podle počtu organizačních stupňů
  - jednostupňová
  - dvoustupňová
  - třístupňová
  - čtyřstupňová
- podle podnikových funkcí
- podle výrobků
- podle území (územní) – typické pro zemědělství a zemědělské podniky
- pružné organizační struktury
  - maticová
  - procesní
  - projektová
- procesní organizační struktura – vychází z podnikových procesů
- síťové organizační struktury
  - obchodní síť
  - franšízová síť
- améba

## 5 Vlastní práce

### 5.1 Stručná charakteristika vybraného zemědělského podniku

Zemědělský podnik ZEAS Oskořínek, a.s., vybraný pro tuto diplomovou práci, je zaměřen na hmotnou produkci. Autorka práce podnik velmi dobře zná, jelikož v něm pracovala a interní dokumenty publikované v práci jsou poskytnuty na základě vzájemné dohody s vedením společnosti.

Společnost je součástí konsolidačního celku VP Agro spol. s r. o.. Společnost byla založena 12. 5. 1998 jediným zakladatelem Zemědělským družstvem Oskořínek. Hospodářským rokem je vždy období od 1.4. do 31.3., veškeré údaje a informace uvedené v diplomové práci jsou za rok 2018, jako nejaktuálnější. Za rok 2019 nelze data využívat, hospodářský rok počínající 1. 4. 2019 končí teprve 31.3. 2020 – stále probíhající. Základní kapitál je 63 mil. Kč. Počet stálých zaměstnanců je 64. Řízený rozhovor a vyplnění dotazníku provedla autorka s ekonomkou podniku, která je hlavní účetní a zároveň členkou dozorčí rady.

Hlavní produkcí je výroba obilovin, cukrové řepy, kukuřice a píce. Z hlediska tržeb je 55 % z ŽV. Nejvíce mléko. Firma je rozdělena na střediska – RV, ŽV, dílny, stavební údržby, řídicí, správní. V podniku rozhoduje výkonný ředitel. Zodpovídá se představenstvu, které určuje hlavní směry. Za ŽV zodpovídá zootechnik. Produkce hovězího je v současné době v útlumu a výroba hovězího bude zrušena. Odchov jalovic bude pokračovat, ale telata býčci se v mladém věku prodávají jako zástav mimo podnik – přibližně ve věku 3 měsíců.

Dotace podnik čerpá aktivně. Celkem provozní dotace 18 717 tis. Kč z čehož jsou uvedeny následující:

SZIF poskytuje vybrané (nejdůležitější) dotace: Jednotná platba na plochu – 6 623 tis. Kč, Jednotná platba na cukr – 954 tis. Kč, Greening - 3 753 tis. Kč, Podpora na chov krav s TPM – 2 077 tis. Kč, Bílkovinné plodiny – 515 tis. Kč, Welfare – 850 tis. Kč.

MZe poskytuje: Chov dojnic – 520 tis., Zmírnění škod na krmných a tržních plodinách – 2 815 tis.

Tržby podniku zachycuje Tabulka 5 dle významnosti položek – nejvyšší tržby má podnik z produkce mléka.

**Tabulka 5: Tržby za rok 2018 v tis. Kč**

<b>Produkce</b>	<b>Tržby v tis. Kč</b>
<i>Mléko</i>	41 639
<i>Obilí</i>	23 043
<i>Zvířata – převážně býci</i>	9 421
<i>Cukrovka</i>	6 198
<i>Služby</i>	4 755
<i>Řepka</i>	2 860
<i>Kukuřice</i>	1 186

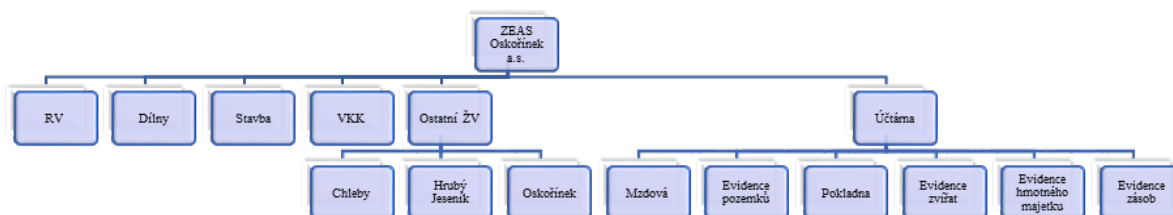
Zdroj: Vlastní zpracování 2020, (ZEAS Oskořínek, 2018)

Podnik umí pracovat s vlivy sezónnosti. Výzkum a vývoj podnik nerealizuje, jelikož to nepovažuje za důležité. V celkovém počtu zaměstnanců se nevyskytuje počet agenturních zaměstnanců, například brigádníci v době sezóny. Některé funkce si firma nechává externě zajišťovat specializovanými firmami. Zejména se jedná o IT podporu, veterinární a plemenářské služby, služby BOZP.

V důsledku sucha byl rok 2018 HV deficitní oproti předchozím rokům. HV za rok 2018 byl -9 259 tis.

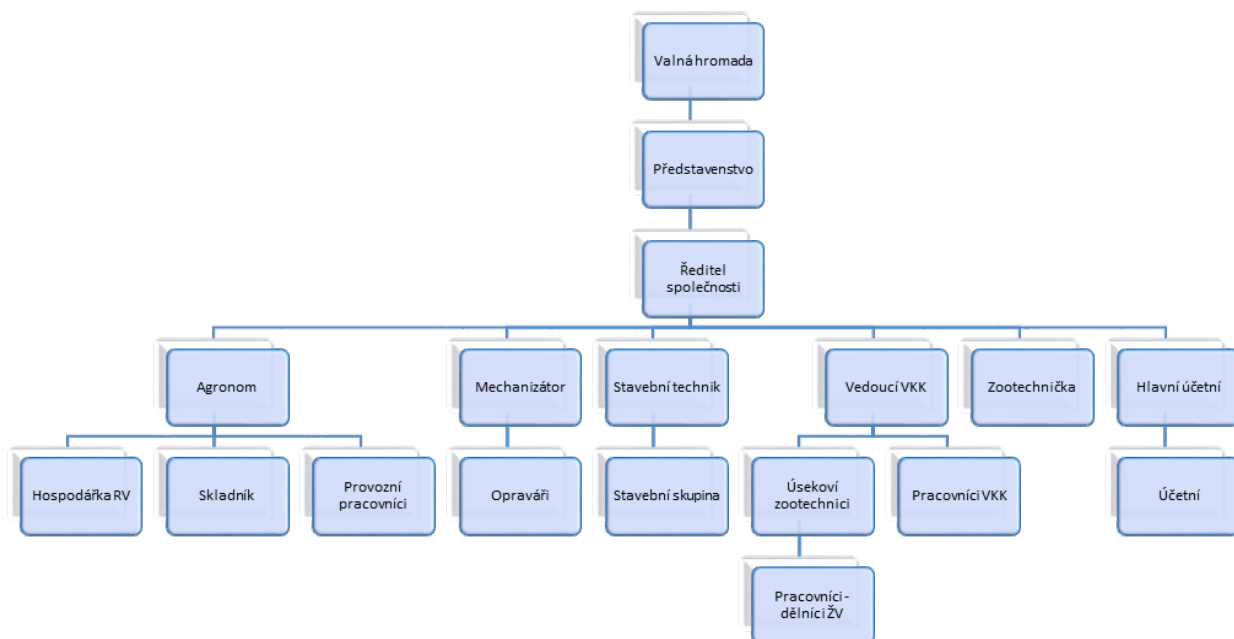
Podnik je stabilní, má dlouholetou tradici, neměnný sortiment, dlouhodobé dodavatelské a odběratelské vztahy. Fungování a komunikace probíhá převážně na základě domluvy a dobrých vztahů mezi zaměstnanci – vcelku stabilní struktura řídicích pracovníků. Organizační strukturu znázorňuje Schéma 12, řídicí strukturu Schéma 13.

**Schéma 12: Organizační struktura ZEAS Oskořínek, a. s.**



Zdroj: Vlastní zpracování 2020

Schéma 13: Řídící struktura ZEAS Oskořínek, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování 2020

## 5.2 Zhodnocení principů TŘOS

Zhodnocení principů na základě metod analýzy, indukce a dedukce. Potvrzení nebo vyvrácení základní výzkumné otázky bude realizováno dvěma způsoby. První způsob pracuje s poznatky TŘOS a následnou metodou logické indukce a dedukce zjišťuje platnost či neplatnost hlavních principů TŘOS pro OS zemědělského zaměření (zemědělský podnik).

Druhý způsob pracuje s daty získanými z dotazníkového šetření. Srovnáním výsledků základního souboru (podniky s HPr) a zemědělského souboru (zemědělských podniků) bude zjištěna platnost či neplatnost hlavních principů TŘOS pro zemědělské podniky.

### **Základní výzkumná otázka:**

Je obecně formulovaná TŘOS platná i pro zemědělské podniky?

Pokud budou postupně potvrzeny dílčí výzkumné otázky, bude možné kladně odpovědět i na základní výzkumnou otázku.

### **5.2.1 Hodnocení principu 1.**

*Princip 1: Struktura OS spolu s definovaným cílem určuje chování OS.*

Výzkumná otázka: Je princip 1 platný i pro zemědělský podnik?

Tento princip je základním principem obecné teorie systému a ani specifika zemědělské činnosti ho nemohou ovlivnit. Uvedený princip platí pro oba zkoumané soubory z podstaty a logiky věci a nemusíme ho ani pro jednu skupinu podniků dokazovat.

Hodnocení principu 1:

***Princip 1 je platný i pro zemědělský podnik***

### **5.2.2 Hodnocení principu 2.**

*Princip 2: Strukturu tvoří prvky a vazby mezi nimi, chování představuje transformaci vstupů na výstupy.*

Výzkumná otázka: Je princip 2 platný i pro zemědělský podnik?

Kybernetika definuje strukturu systému jako množinu prvků a vazeb mezi nimi a je používán symbolický zápis:

$S = \{[P_1, P_2, \dots, P_n], [V_1, V_2, \dots, V_m]\}$ , kde  $n$  označuje počet prvků a  $m$  počet vazeb mezi nimi  
Princip transformace vstupů na výstupy je v kybernetice a teorii systému vyjádřen jako funkce:

$\vec{y} = T(\vec{x})$ , kde  $\vec{y}$  představuje vektor výstupů,  $\vec{x}$  vektor vstupů a  $T$  transformátor (strukturu OS)

Tento princip není možné zpochybnit ani u jednoho ze zkoumaných souborů a specifika zemědělství v tomto případě nehrají žádnou roli.

Hodnocení Principu 2:

***Princip 2 je platný i pro zemědělský podnik***

### **5.2.3 Hodnocení principu 3.**

*Princip 3: Prvky, vazby a zvolená rozlišovací úroveň umožňují definovat subsystémy 1. a vyšších řádů OS.*

#### 5.2.3.1 Princip 3. (část prvky a vazby)

Výzkumná otázka: Je princip 3 platný i pro zemědělské podniky?

V zemědělství se často pracuje s pojmy, jako jsou pole, zvířata, vegetace, plodiny, počasí atd. (viz specifika zemědělství). Proto je nutné, abychom prověřili správnost a vhodnost definovaných základních prvků OS.

V TŘOS jsou za základní prvky OS považovány:

- Lidské prvky (LP)
- Smíšené prvky (SP)  $\rightarrow$  (LP + HP)
- Hmotné prvky (HP)

Abychom správně definovali prvky a vazby, je nutné zároveň definovat produkty, protože produkty určují požadavky na technologii, ta určuje požadavky na technické parametry HP, které budou zajišťovat produkci v požadované kvalitě a množství.

Produkty zemědělské činnosti jsou produkty rostlinné (RV) a živočišné výroby (ŽV). Případně poskytované služby nebo přidružená výroba mají charakter smíšené nebo hmotné produkce, kde specifika zemědělství nehrají žádnou roli a platí principy v obecné podobě.

Jako příklad produktů RV lze uvést jednotlivé plodiny, např.:

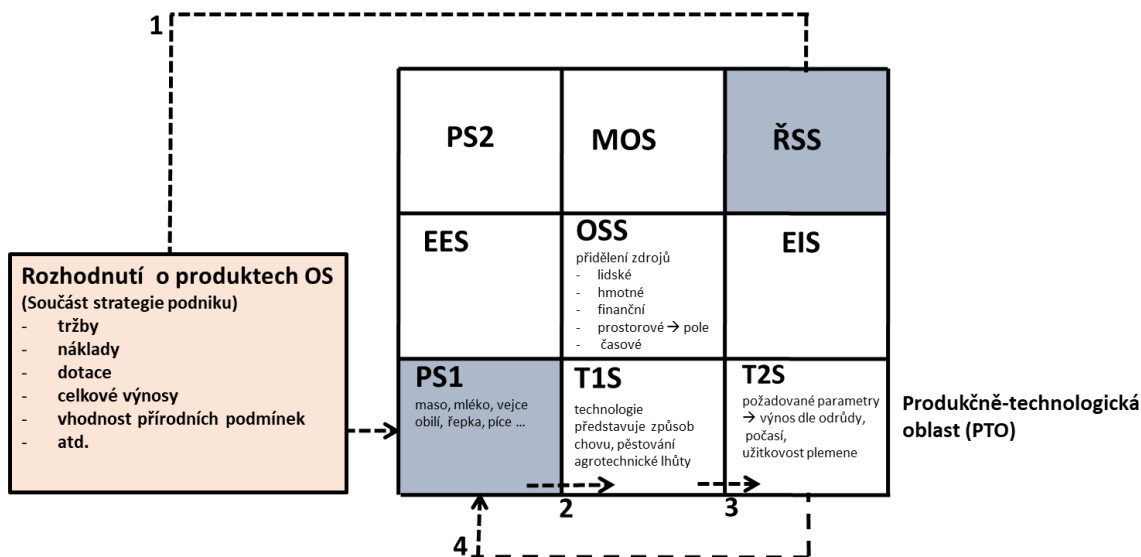
- obilí a konkrétní druhy
- luštěniny a konkrétní druhy
- píceiny a konkrétní druhy
- olejniny a konkrétní druhy
- okopaniny a konkrétní druhy
- ovoce a konkrétní druhy
- zelenina a konkrétní druhy
- atd.

Jako příklad produktů ŽV lze uvést, např.:

- hovězí maso
- vepřové maso
- drůbeží maso
- mléko
- vejce
- atd.

Produkty generují požadavky na technologie, viz Schéma 14.

Schéma 14: Vztah produktů a HP zemědělského podniku



Zdroj: Vlastní zpracování 2020

Ke Schématu 14 obecně platí naznačená posloupnost (ŘSS → PS1 → TS1 → TS2 → PS1), že:

1. ŘSS rozhodne, jaké produkty bude podnik realizovat, tzn., dodávat na trh (vazba 1)
2. Produkty určují požadavky na technologie (vazba 2)
3. Technologie produktu určí požadavky (parametry) jaké musí HP splňovat (vazba 3)
4. Podle stanovených parametrů jsou vybrány HP a zařazeny do produkce (vazba 4)

### **Pro zemědělskou produkci platí:**

ŘSS rozhodne o produktech podle stanovené strategie, která se jeví jako nejvýhodnější z hlediska ekonomického, produkčního, přírodního, dotačního, atd. (ŘSS → PS1)

Další postup bude popsán na příkladu, kdy bude uvažováno o produktu **MASO**.

1. Vybrána byla produkce hovězího masa, která ovlivní technologii jeho výroby (PS1 → TS1)
2. Technologie bude vybrána podle:
  - požadované kvality masa → výběr masného plemene
  - požadovaného množství masa → výběr masného plemene
  - předpokládané ceny masa → výběr masného plemene + ceny na trhu
  - rychlosti výkrmu → výběr masného plemene
  - přírodních a produkčních podmínek (možnost pastvy, možnost volného ustájení, ...)
  - ekonomických možností
  - stávajícího vybavení
  - způsobu realizace prodeje
    - prodej zvířat na jatka
    - vlastní porážka a následný prodej masa
    - vlastní zpracování masa a následný prodej masných produktů
3. Zvolená technologie určí požadavky na parametry HP (stroje, zařízení, stavby), které jsou schopny zabezpečit technologické požadavky (TS1 → TS2)
4. Výběr vhodných HP dle požadovaných parametrů a jejich zařazení do produkce (TS2 → PS1).

Důležitým zjištěním tohoto rozboru je, že zvířata nejsou považována za produkty systému, ale za součást technologie. Produkt představuje maso, mléko, vejce a další produkty ŽV.



Pokud bychom pokračovali dále do oblasti organizování (OSS), je nutné přidělit nově vzniklé OJ (Skot výkrm) zdroje:

- HP (vybrané HP vhodné pro vybranou technologii)
- LP (pracovníky OJ Skot výkrm)
- Finanční zdroje (prostředky) nutné pro fungování OJ
- Prostorové zdroje (budova, pokud bude, pastviny)
- Časové (doba výkrmu běžná pro dané plemeno, v případě vlastního chovu časové dotace odpovídající obratu stáda)

Přidělením zdrojů vznikne reálná OJ, jmenování vedoucího této jednotky představuje přesah do ŘSS (OSS → ŘSS).

Pro oblast RV je uveden příklad produktu **OBILÍ**, konkrétně potravinářskou pšenici (viz Schéma 14).

1. ŘSS rozhodl o pěstování potravinářské pšenice (produkt → potravinářská pšenice)
2. Technologie představuje dodržení:
  - osevního postupu (ozim, jař)
  - dodržení agrotechnických lhůt
  - technologie sklizně
  - technologie úpravy a skladování zrna
3. Zvolená technologie určí požadavky na parametry HP (stroje, zařízení, stavby), které jsou schopny zabezpečit technologické požadavky (TS1 → TS2)
4. Dle požadavků technologie a porovnání s parametry HP vybrat HP a zařadit je do produkce (TS2 → PS1)

Pokud bychom pokračovali dále do oblasti organizování (OSS), je nutné přidělit nově vzniklé OJ (RV – Obilí) zdroje:

- HP (stroje a zařízení pro obhospodaření půdy, setí, aplikaci hnojiv, sklizeň, posklizňovou úpravu zrna)
- LP (pracovníky OJ RV – Obilí)
- finanční zdroje (prostředky pro zabezpečení fungování OJ)
- prostorové zdroje (místo, kde budou činnosti realizované → zásadní je přidělení pozemku, kde bude pšenice pěstována)
- časové zdroje (dodržení agrotechnických lhůt)

Důležitým zjištěním tohoto rozboru je, že pole je nutné považovat za přírodní, prostorový zdroj, nikoliv za HP.

Biologický charakter produktů zemědělského podniku ovlivňuje technologie, které musí biologické zákonitosti respektovat. V případě zemědělství je vhodné rozdělit technologie na dva technologické kroky:

a) Technologie vycházející a respektující biologický charakter produkce

**RV** → osevní postupy, agrotechnické lhůty, plošný charakter produkce, sezónnost atd.)

**ŽV** → obrat stáda a hejna, trvání vývojových stádií, vlastnosti a požadavky různých plemen atd.)

b) Technologie určená produktem a jeho realizací, tzn. zvoleným technologickým postupem, vybranými HP a vazbami mezi nimi, která nesmí být v rozporu s předcházejícím bodem a).

Výsledkem je vytvoření TS1, který je definován HP a SV, který respektuje biologický charakter zemědělské činnosti.

Pro potvrzení platnosti takto definovaných prvků použijeme teorii nulové hypotézy. Skutečná struktura podniku je zachycena v účetnictví podniku formou aktiv a pasiv, tzn. v rozvaze podniku.

Pro účely diplomové práce byly vybrány položky z Rozvahy společnosti ZEAS Oskořínek, a. s., u kterých lze názorně aplikovat teoretické předpoklady prvků a vazeb podniku popsanych v teoretické části práce a následně zaznamenány v Tabulce 6.

**Tabulka 6: Rozvahová kategorizace prvků a vazeb vybraného podniku**

<i>Prvek</i>	<i>Kategorizace prvku</i>
<b><i>Dlouhodobý majetek – hmotný</i></b>	
<i>Pozemky</i>	přírodní (prostorový) zdroj
<i>Stavby</i>	hmotný prvek
<i>Hmotné movité věci a jejich soubory</i>	hmotný prvek
<i>Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	součást technologie produkce ŽV
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	hmotný prvek
<b><i>Oběžná aktiva</i></b>	
<i>Materiál</i>	hmotně-energetická vazba mezi HP
<i>Nedokončená výroba a polotovary</i>	hmotně-energetická vazba mezi HP
<i>Výrobky</i>	produkty → součást výsledného chování (výsledek transformace vstupů na výstupy)
<i>Mladá ostatní zvířata a jejich skupiny</i>	součást technologie produkce ŽV
<b><i>Pohledávky</i></b>	
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	finanční zdroj +
<i>Stát – daňové pohledávky</i>	finanční zdroj +
<i>Zálohy</i>	finanční zdroj -
<i>Zaměstnanci</i>	lidské prvky
<b><i>Peněžní prostředky</i></b>	
<i>Peněžní prostředky v pokladně</i>	finanční zdroj +
<i>Peněžní prostředky na účtech</i>	finanční zdroj +
<b><i>Vlastní kapitál</i></b>	
<i>Základní kapitál</i>	finanční zdroj +
<i>Ážio</i>	finanční zdroj +
<i>Ostatní rezervní fondy</i>	finanční zdroj +
<i>Nerozdělný zisk minulých let</i>	finanční zdroj +/-
<b><i>Cizí zdroje</i></b>	
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	finanční zdroj -
<i>Odložený daňový závazek</i>	finanční zdroj +/-
<b><i>Krátkodobé závazky</i></b>	
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	finanční zdroj -
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	finanční zdroj -
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	finanční zdroj -

Zdroj: Vlastní zpracování 2020, (ZEAS Oskořinek, 2018)

V tabulce se nenachází žádné SP, protože vznikají až při spojení HP a LP především v OEO oblasti.

Zjištění na základě nulových hypotéz: neexistují žádné jiné prvky; tzn., že prvky a vazby mezi nimi jsou platné i pro zemědělský podnik.

Hodnocení principu 3 (část prvky a vazby):

***Definované prvky a vazby jsou použitelné i v případě zemědělského podniku.***

#### 5.2.3.2 Princip 3 (část SS 1. řádu a rozlišovací úroveň)

Spojení určitých prvků pomocí určitých vazeb definuje subsystémy 1. řádu viz Schéma 4 v kapitole 4.

Výzkumná otázka: Jsou definované subsystémy 1. řádu použitelné i v případě zemědělského podniku?

V části prvky a vazby bylo dokázáno, že obecně definované prvky jsou použitelné i pro zemědělství. Dalším úkolem je prokázat, zda definované subsystémy 1. řádu jsou rovněž použitelné pro zemědělství.

Pro tento účel je nutné přiřadit jednotlivým subsystémům obsahovou náplň a zjistit, zda jsou subsystémy schopny, a jakým způsobem obsahové náplně pokrýt.

**Schéma 15: Obsahová náplň subsystémů 1. řádu pro zemědělský podnik.**

<b>PS2</b> nutná spolupráce při fyzické práci	<b>MOS*</b> - marketing - obchod - služby	<b>ŘSS</b> - vize a strategie - přímá motivace - přímé řízení - hlavní rozhodování	** silně ovlivněno specifikou zemědělství  * středně ovlivněno specifikou zemědělství
<b>EES*</b> dopady zemědělské produkce na ekologii a pracovní prostředí	<b>OSS*</b> - přidělení zdrojů - optimalizace zdrojů - organizace pracovních postupů	<b>EIS</b> - ekonomické informace - finanční informace - odborné informace - nepřímá motivace - nepřímé řízení - vývoj	bez označení - minimálně ovlivněno specifikou zemědělství
<b>PS1**</b> vybrané zem. produkty - rostlinného původu - živočišného původu - ostatní produkty  Zařazené HP do produkce	<b>TS1**</b> technologie produktů - technologie RV - technologie ŽV - technologie ostatní  Technologické postupy + HP	<b>TS2</b> technické parametry HP pro vybrané technologie  Výběr vhodných HP	Produkčně-technologická oblast (PTO)

Zdroj: Vlastní zpracování 2020

Produkčně-technologická oblast (PTO) byla do jisté míry již charakterizována při prokazování správnosti použitých prvků a vazeb. Co považovat za prvky a co ne, bylo vyřešeno v předcházející kapitole. Proto bylo možné, v uvedeném Schématu 15, použít nižší rozlišovací úroveň. Označení \*\* znamená, že vliv specifik zemědělství je silný. Označení \* představuje střední vliv zemědělských specifik, subsystémy bez označení jsou ty, kde je vliv zemědělství minimální.

Rozhodnutí o produktech (ŘSS) ovlivní celou PTO. Trajektorie PS1 → TS1 → TS2 → PS1 byla vysvětlena v předcházející kapitole na vyšší rozlišovací úrovni v případě masa a pšenice a platí pro všechny produkty RV a ŽV.

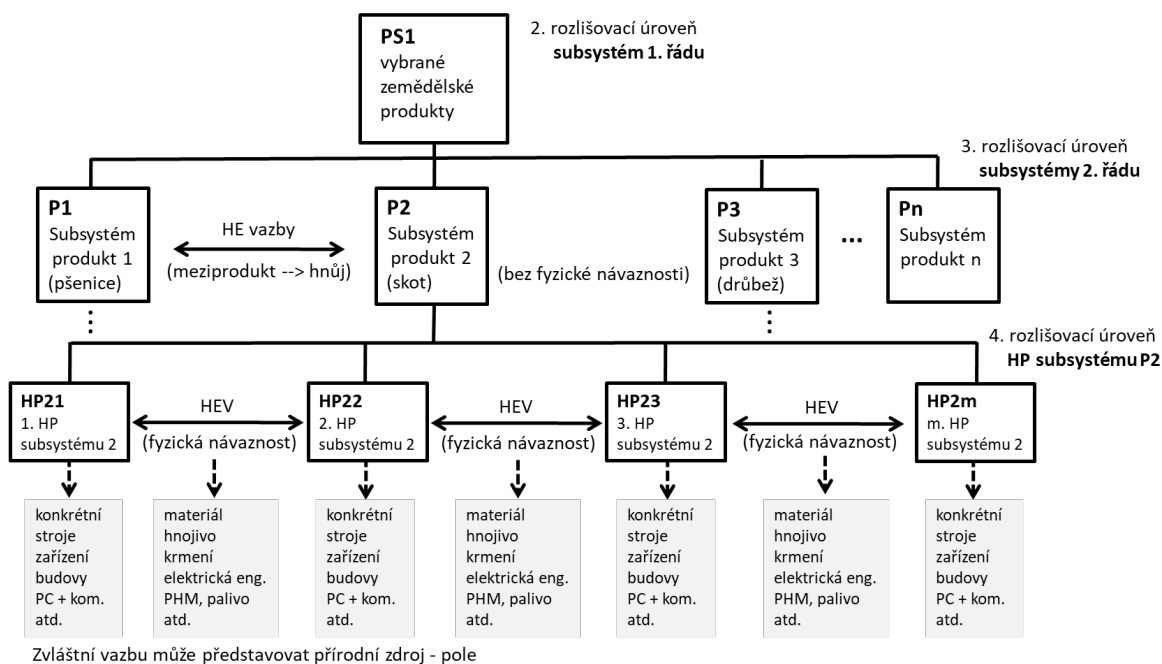
PS1 je tvořen stejně jako v obecně platné TŘOS hmotnými prvky (HP) a hmotně-energetickými vazbami (HEV). HP představují stroje a technická zařízení, která jsou schopna zajistit požadavky technologie. HEV představují fyzické návaznosti HP a postupné zpracovávání vstupního materiálu podle technologického postupu.

Ze Schématu 16 je patrné, že i v případě zemědělské produkce lze PS1 desagregovat, případně agregovat a pracovat s rozlišovací úrovní.

Dílčí hodnocení subsystému PS1:

**Definice PS1 v obecné TŘOS je vyhovující i pro zemědělské podniky i přes silný vliv specifiky zemědělské činnosti.**

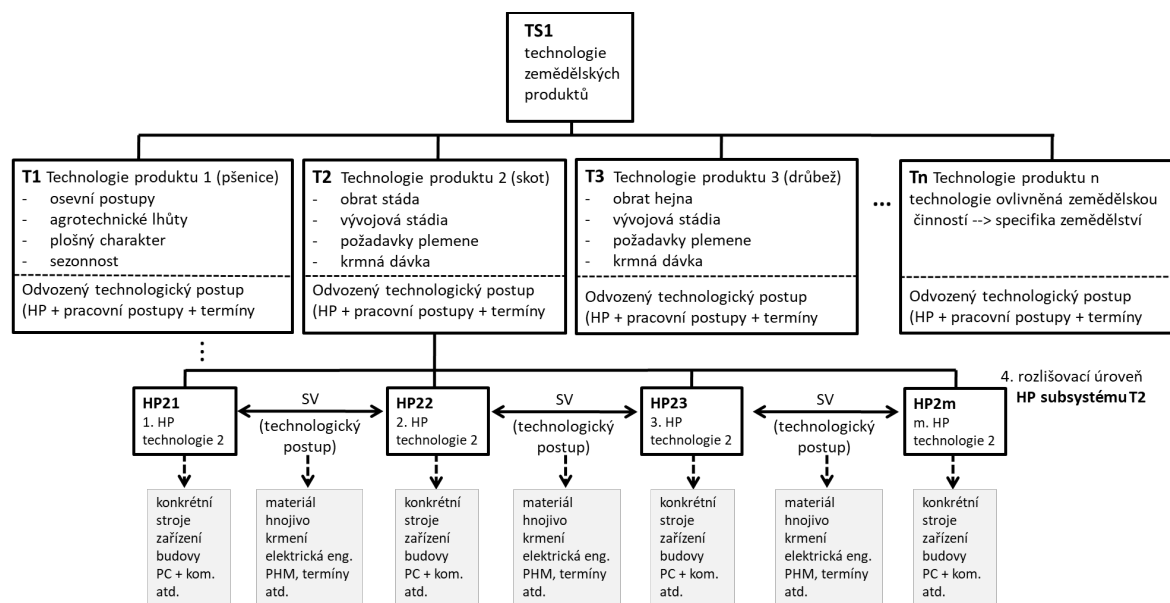
Schéma 16: Desagregace subsystému PS1



Zdroj: Vlastní zpracování 2020

Subsystém TS1 je tvořen stejně jako v obecně platné TŘOS hmotnými prvky (HP) a smíšenými vazbami (SV → HEV + IV). HP představují stejné stroje a zařízení jako v případě PS1. SV jsou reprezentovány HEV (viz výše) a IV, které představují dílčí nebo ucelené informace (závisí na množství sériových vazeb) vycházející z technologického postupu. TS1 znázorňuje Schéma 17.

Schéma 17: Desagregace TS1



Zdroj: Vlastní zpracování 2020

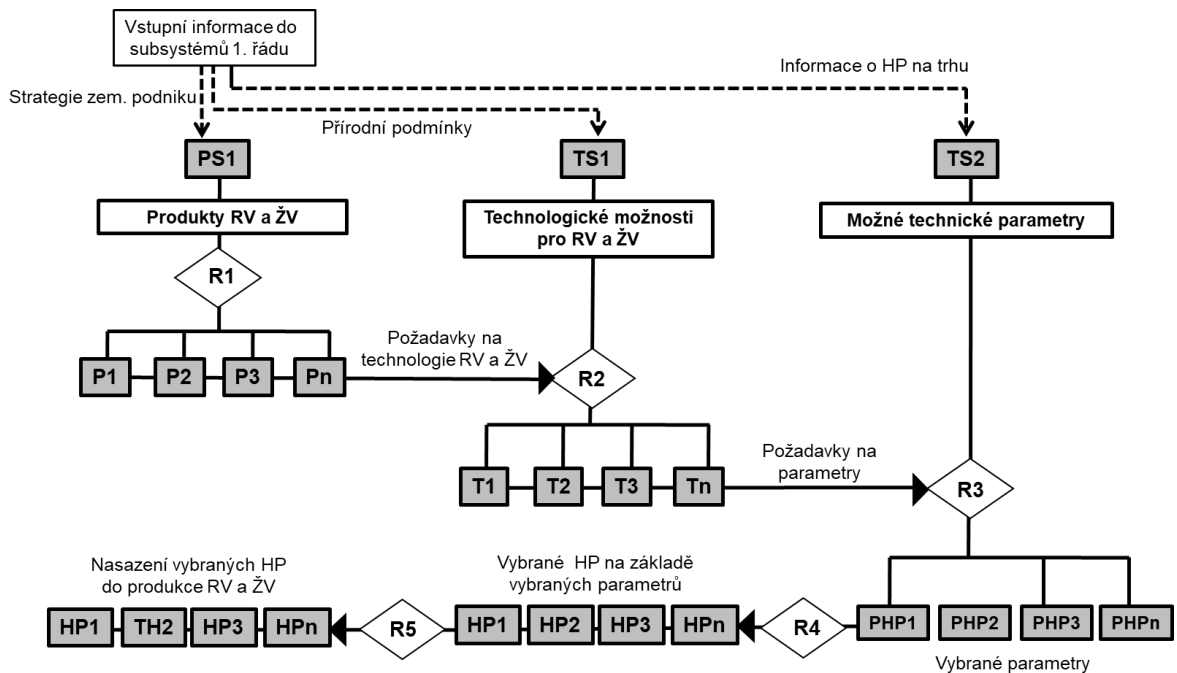
V případě TS2 není nutné podrobně rozebírat vliv specifik zemědělství, protože v rámci TS2 se pracuje pouze s informacemi. Práce s informacemi spočívá v jejich získání, zpracování a vyhodnocení a probíhá stejným způsobem bez ohledu na zaměření podniku. Jedná se o výběr HP na základě porovnávání požadovaných parametrů s parametry možných HP, tak aby byly splněny požadavky technologie (TS1).

Dílčí hodnocení subsystémů TS1 a TS2:

**Definice TS1 a TS2 v obecné TŘOS je vyhovující i pro zemědělské podniky i přes silný vliv specifiky zemědělské činnosti v případě TS1.**

PTO má svou dynamiku, která je v obecné TŘOS znázorněná Schématem 18. Pokud má TŘOS platit i pro zemědělské podniky, je nutné, aby platila i uvedená dynamika.

Schéma 18: Dynamika PTO v zemědělském podniku



Zdroj: Vlastní zpracování – modifikace pro zemědělství 2020

Ze Schématu 18 je patrné, že i dynamiku PTO v zemědělském podniku je možné vyjádřit obdobným schématem jako v případě obecné TŘOS. Pouze je nutné počítat s jinými časovými intervaly, kdy produkce (transformace vstupů na výstupy) trvá delší dobu, než je tomu u většiny podniků s nezemědělskou činností.

Dílčí hodnocení PTO:

*Definované subsystémy PS1, TS1 a TS2 jsou použitelné i v případě zemědělského podniku. Stejně tak je možné použití různých rozlišovacích úrovní pro definici subsystémů vyšších řádů.*

Hodnocení dynamiky PTO:

*Zároveň schéma 18 znázorňuje a potvrzuje platnost principu 6 a 10 i pro zemědělství. Dynamika PTO zásadně ovlivňuje chování OS i v zemědělském podniku. Platnost vztahů a jejich vzájemné působení v čase je doloženo v „dotazníkové části“ této práce a řídicími pracovníky potvrzena posloupnost PS1 → TS1 → TS2 → PS1.*

Po stanovení produktové struktury se PS1 stává výchozím subsystémem nejen v PTO, ale i pro subsystémy, které se podílí na realizačních procesech, které představují posloupnost PS1 → EES → PS2 viz Schéma 19.

**Schéma 19: Subsystémy realizačních procesů**

Realizační procesy

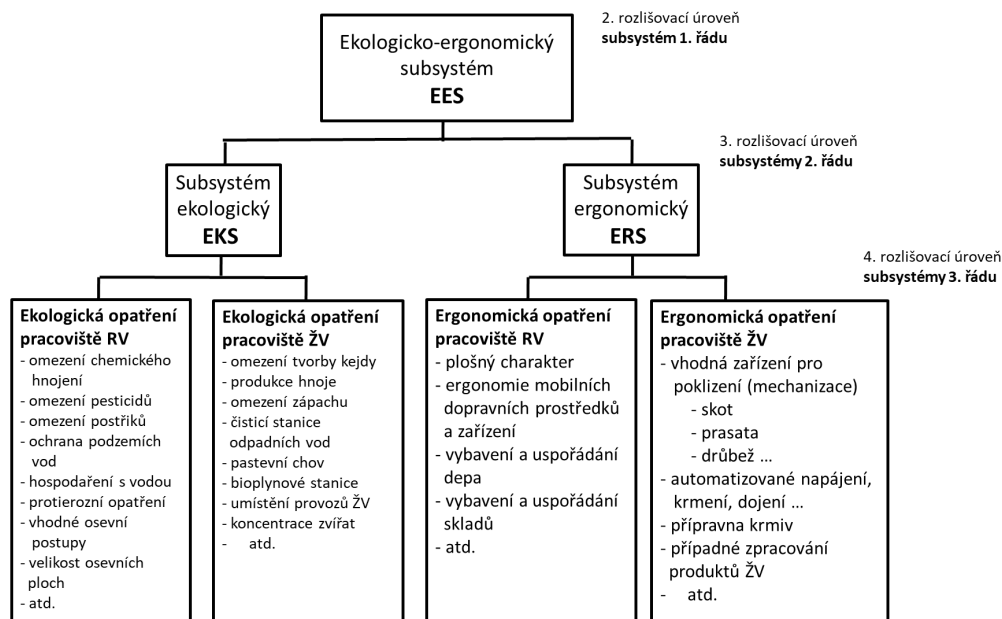
<b>PS2</b> nutná spolupráce při fyzické práci	<b>MOS*</b> - marketing - obchod - služby	<b>ŘSS</b> - víze a strategie - přímá motivace - přímé řízení - hlavní rozhodování	<b>**</b> silně ovlivněno specifikou zemědělství  <b>*</b> středně ovlivněno specifikou zemědělství
<b>EES*</b> dopady zemědělské produkce na ekologii a pracovní prostředí	<b>OSS*</b> - přidělení zdrojů - optimalizace zdrojů - organizace pracovních postupů	<b>EIS</b> - ekonomické informace - finanční informace - odborné informace - nepřímá motivace - nepřímé řízení - vývoj	bez označení - minimálně ovlivněno specifikou zemědělství
<b>PS1**</b> vybrané zem. produkty - rostlinného původu - živočišného původu - ostatní produkty  <b>Zařazené HP do produkce</b>	<b>TS1**</b> technologie produktů - technologie RV - technologie ŽV - technologie ostatní  <b>Technologické postupy + HP</b>	<b>TS2</b> technické parametry HP pro vybrané technologie  <b>Výběr vhodných HP</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování – modifikace pro zemědělství 2020

PS1 (je podrobně prezentován v předcházejícím bodě) ovlivňuje životní i pracovní prostředí, ve kterých se realizační procesy uskutečňují. Aby bylo možné posoudit, zda definovaný EES a jeho subsystémy vyššího řádu, provedeme desagregace EES. Tu zachycuje Schéma 20.



Schéma 20: Desagregace EES



Zdroj: Vlastní zpracování – modifikace pro zemědělství 2020

PS2 hraje v současné etapě i v zemědělství marginální úlohu a fyzická spolupráce nevyžaduje speciální rozbor, protože má v podnicích se zemědělskou činností stejný charakter jako v podnicích s nezemědělskou činností.

Dílčí hodnocení subsystémů EES a PS2:

***Definované subsystémy EES a PS2 jsou použitelné i v případě zemědělského podniku. Stejně tak je možné použití různých rozlišovacích úrovní pro definici subsystémů vyšších řádů.***

Podle obecně pojaté TŘOS je podstata každého podniku koncentrována do subsystémů na hlavní diagonále (hlavní subsystémy), kterou reprezentuje posloupnost ŘSS → PS1 → OSS → ŘSS viz Schéma 21.

**Schéma 21: Subsystémy na hlavní diagonále**

<b>PS2</b> nutná spolupráce při fyzické práci	<b>MOS*</b> - marketing - obchod - služby	<b>ŘSS</b> - vize a strategie - přímá motivace - přímé řízení - hlavní rozhodování
<b>EES*</b> dopady zemědělské produkce na ekologii a pracovní prostředí	<b>OSS*</b> - přidělení zdrojů - optimalizace zdrojů - organizace pracovních postupů	<b>EIS</b> - ekonomické informace - finanční informace - odborné informace - nepřímá motivace - nepřímé řízení - vývoj
<b>PS1**</b> vybrané zem. produkty - rostlinného původu - živočišného původu - ostatní produkty  <b>Zařazené HP do produkce</b>	<b>TS1**</b> technologie produktů - technologie RV - technologie ŽV - technologie ostatní  <b>Technologické postupy + HP</b>	<b>TS2</b> technické parametry HP pro vybrané technologie  <b>Výběr vhodných HP</b>

**\*\*** silně ovlivněno specifikou zemědělství  
**\*** středně ovlivněno specifikou zemědělství  
 bez označení - minimálně ovlivněno specifikou zemědělství

Zdroj: Vlastní zpracování – modifikace pro zemědělství 2020

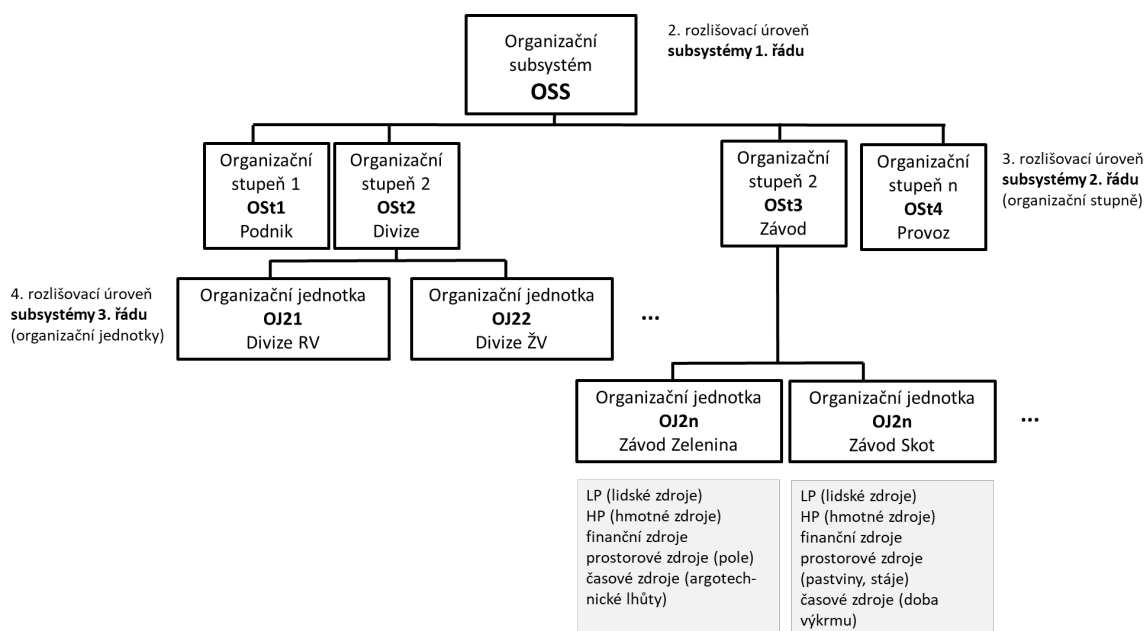
PS1 byl již analyzován. To, že se objevuje ve více posloupnostech, jen potvrzuje jeho důležitost:

- PS1 → TS1 → TS2 → PS1 (PTO → procesy produkčního řízení)
- PS1 → EES → PS2 (realizační procesy)
- ŘSS → PS1 → OSS → ŘSS (procesy na hlavní diagonále)

PS1 je sice určen na základě rozhodnutí ŘSS, ale následně se od něj většina procesů odvíjí.

OSS je subsystémem, který je nutný pro realizaci veškeré činnosti podniku, protože představuje přidělení a následnou optimalizaci zdrojů. Přidělením prvků a zdrojů vznikají OJ. Naznačení OSS zemědělského podniku ve vyšší rozlišovací úrovni znázorňuje Schéma 22.

Schéma 22: Desagregace OSS



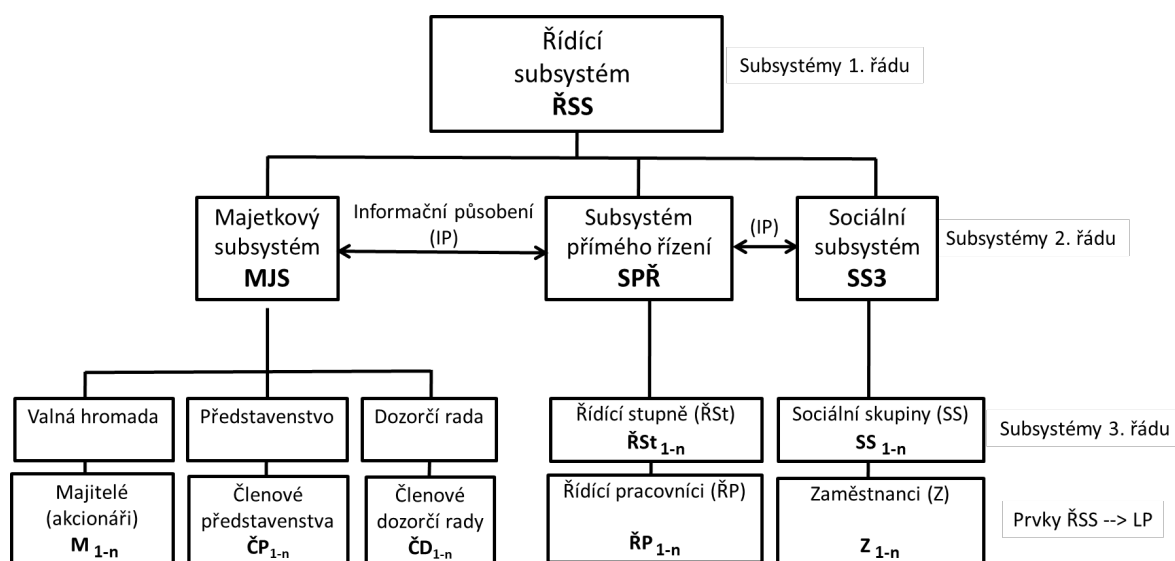
Zdroj: Vlastní zpracování – modifikace pro zemědělství 2020

Specifika zemědělství se více než v OSS projevují v PS1 a TS1. Na organizaci jako na činnost a pracovní postupy má největší vliv plošný charakter zemědělské produkce, zvláště pak v RV. Další specifikou RV je, že se díky osevním postupům a agrotechnickým lhůtám každou sezónu musí prostorové zdroje přidělovat znova. Na konkrétním poli se bude každý rok pěstovat jiná plodina, tzn. realizovat jiný produkt. V praxi to znamená, že OSS je především v případě RV proměnlivější a musí se více přizpůsobovat přírodním podmínkám. Přesto i přes uvedená specifika je možné OSS zemědělského podniku chápat a definovat stejným způsobem jako v obecné TŘOS. Definování organizační struktury (uspořádání OJ do Ost) je v případě zemědělského podniku stejné jako u podniků s nezemědělskou produkcí, jen si v některých případech plošný a biologický charakter zemědělství vynucuje územní uspořádání OJ (územní organizační struktura).

Proces na hlavní diagonále začíná v ŘSS a také v něm končí. U vzniklé OJ je nutné jmenovat jejího vedoucího, který zaujme určitou pozici v řídicí struktuře. Tímto způsobem určuje OSS ŘSS.

ŘSS vystupuje ve vztahu i k ostatním subsystémům jako subjekt řízení k objektům řízení. Rozhoduje o vizi i strategii podniku, tím určuje produktovou strukturu, která ovlivňuje PS1, TS1, TS2, EES, OSS, MOS a ve svém důsledku i EIS. To platí v obecné TŘOS i v „zemědělské“ variantě. ŘSS můžeme i v zemědělství desagregovat na stejné subsystémy druhého a vyšších řádů. ŘSS zemědělského podniku znázorňuje Schéma 23.

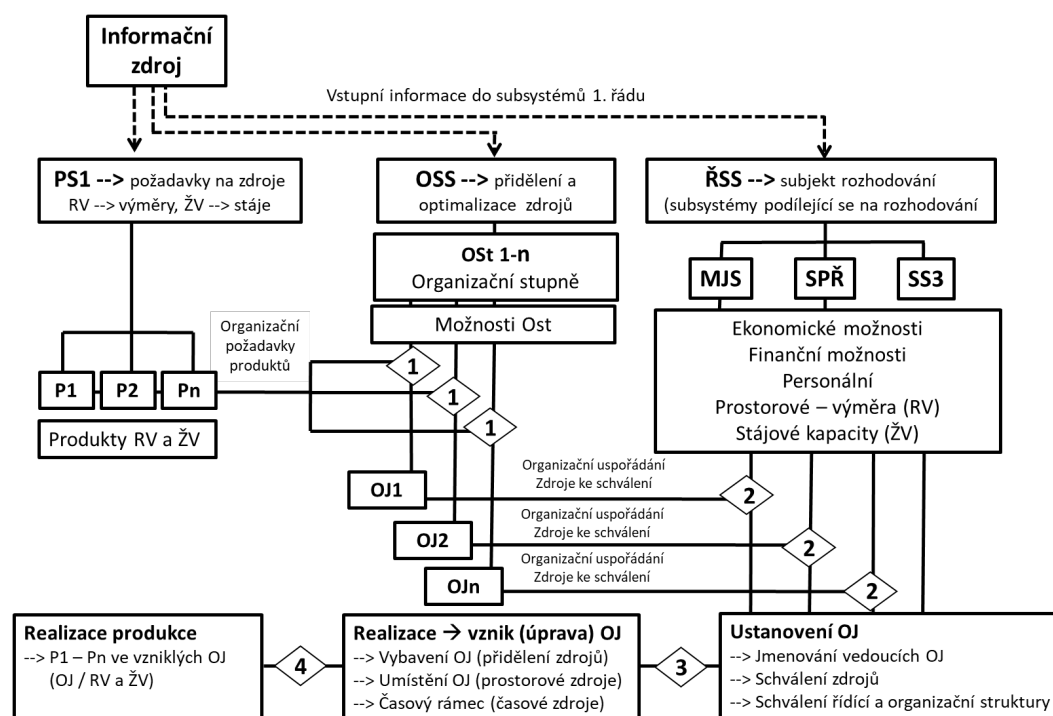
Schéma 23: Desagregace ŘSS



Zdroj: Převzato 2020, dle (Hron, Traxler, 2019)

Zemědělská činnost nemá vliv na strukturu ŘSS (prvky, vazby) na žádné rozlišovací úrovni, jen v případě zemědělského družstva by byla valná hromada nahrazena členskou schůzí a dozorčí rada revizní komisí (subsystémy 3. řádu). Na celkové pojetí ŘSS to nemá žádný vliv. Stejně jako oblasti, mají svou dynamiku i subsystémy hlavní diagonály viz Schéma 24.

Schéma 24: Dynamika subsystémů hlavní diagonály



Zdroj: Vlastní zpracování – modifikace pro zemědělství 2020

Dynamika pracuje s časem. Rozhodovací bloky 1,2,3,4 představují nejen posloupnost jednotlivých rozhodnutí, ale také časový průběh, co, kde a kdy bude realizováno, a i v tomto ohledu obecný přístup TŘOS vyhovuje specifikaci zemědělství. Jen výměra představuje omezený prostorový zdroj a určuje tím kvantitativní limit rozvoje RV. Na principech se však nic nemění.

Dílčí hodnocení subsystémů hlavní diagonály:

*Definované subsystémy hlavní diagonály OSS a ŘSS jsou použitelné i v případě zemědělského podniku. Stejně tak je možné použití různých rozlišovacích úrovní pro definici subsystémů vyšších řádů.*

Hodnocení dynamiky subsystémů hlavní diagonály:

*Zároveň Schéma 24 znázorňuje a potvrzuje platnost principu 10 i pro zemědělství. Dynamika subsystémů na hlavní diagonále představuje podstatu fungování podniku. Zásadně ovlivňuje chování OS i v zemědělském podniku. Platnost vztahů a jejich vzájemné působení v čase je doloženo v „dotazníkové části“ této práce a řídicími pracovníky je potvrzena posloupnost ŘSS → PS1 → OSS → ŘSS.*

Nejvýznamnější z podpurných subsystémů jsou TS1, MOS a EIS. TS1 byl již analyzován, zbývá analyzovat MOS a EIS.

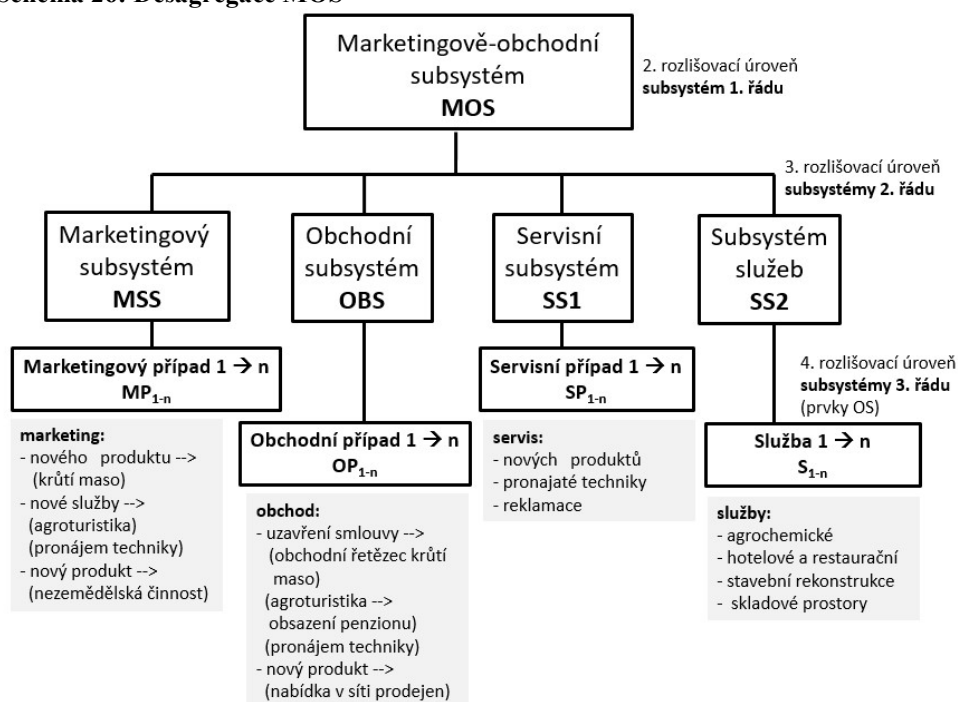
**Schéma 25: Nejdůležitější podpurné subsystémy OS**

<b>PS2</b> nutná spolupráce při fyzické práci	<b>MOS*</b> - marketing - obchod - služby	<b>ŘSS</b> - víze a strategie - přímá motivace - přímé řízení - hlavní rozhodování	<b>**</b> silně ovlivněno specifikou zemědělství  <b>*</b> středně ovlivněno specifikou zemědělství
<b>EES*</b> dopady zemědělské produkce na ekologii a pracovní prostředí	<b>OSS*</b> - přidělení zdrojů - optimalizace zdrojů - organizace pracovních postupů	<b>EIS</b> - ekonomické informace - finanční informace - odborné informace - nepřímá motivace - nepřímé řízení - vývoj	bez označení - minimálně ovlivněno specifikou zemědělství
<b>PS1**</b> vybrané zem. produkty - rostlinného původu - živočišného původu - ostatní produkty  <b>Zařazené HP do produkce</b>	<b>TS1**</b> technologie produktů - technologie RV - technologie ŽV - technologie ostatní  <b>Technologické postupy + HP</b>	<b>TS2</b> technické parametry HP pro vybrané technologie  <b>Výběr vhodných HP</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování – modifikace pro zemědělství 2020

Pro MOS je charakteristické propojení LP smíšenou vazbou, viz Schéma 26. Smíšená vazba představuje vazbu na produkt, který je předmětem marketingu, obchodu, reklamy nebo poskytované služby. Obchod stejně jako produkce je ovlivněn specifikou zemědělství. Zboží má biologický charakter (RV i ŽV), může mít krátkou trvanlivost, je ovlivněno sezónností a většinou představuje meziprodukt ke zpracování (mlýny, jatka, mlékárny apod.). Biologický charakter zboží představuje problém spíše logistický než obchodní, pokud nedochází k neserióznímu boji o snížení ceny (např.: jatka přestanou za standardní cenu odebírat dobytek a tlačí ke snížení ceny). Marketing jako zdroj nápadů (nové produkty, nové projekty) je specifikou zemědělství do značné míry omezen. To se projevuje v častém tvrzení ŘP v zemědělství, že nepřipravují a nemohou připravovat nové produkty. Ve skutečnosti, v důsledku osevních postupů, připravují novou produktovou strukturu každý rok.

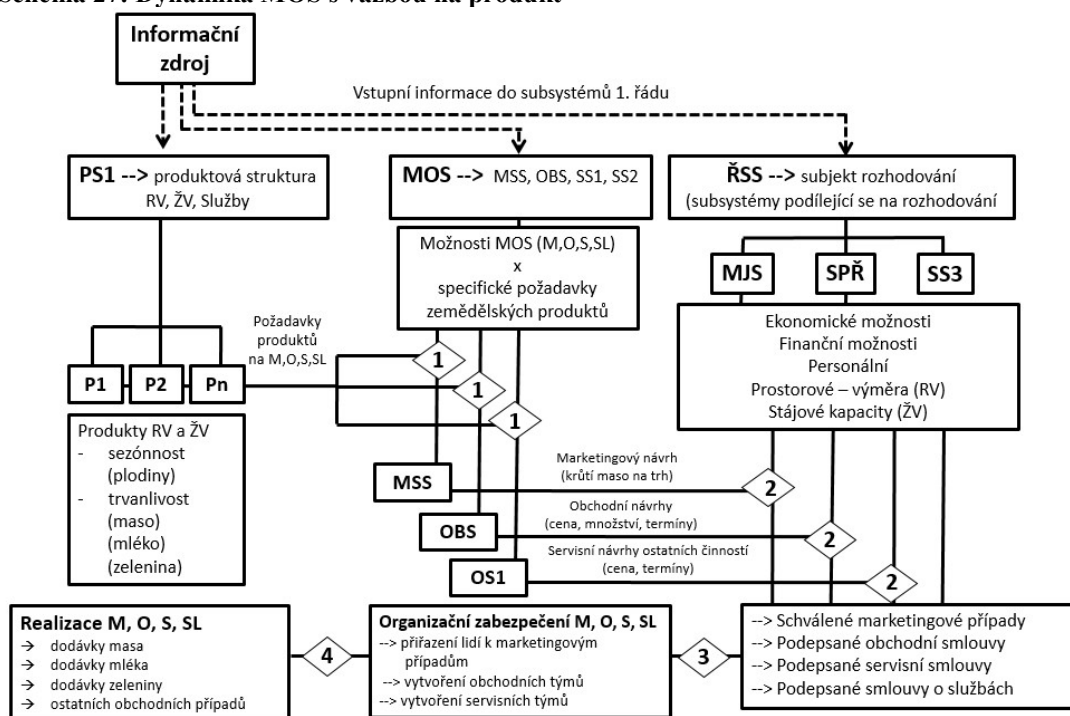
Schéma 26: Desagregace MOS



Zdroj: Vlastní zpracování – modifikace pro zemědělství 2020

Specifický charakter zboží ale neznamená, že by pro MOS neplatily formulované závěry obecné TŘOS, což potvrzuje i Schéma 27 dynamiky PS1 → MOS → ŘSS.

Schéma 27: Dynamika MOS s vazbou na produkt



Zdroj: Vlastní zpracování – modifikace pro zemědělství 2020

Na EIS specifika zemědělství nemají, kromě účetních předpisů, jak účtovat o nedokončené výrobě, zvířatech, případně dalších zemědělských produktech, vliv. Subsystém lze při zvýšení rozlišovací úrovně desagregovat na ekonomický, finanční, informační a motivační subsystém, stejně jako v případě nezemědělské činnosti.

Dílčí hodnocení subsystémů MOS a EIS:

***Definované subsystémy MOS a EIS jsou použitelné i v případě zemědělského podniku. Stejně tak je možné použití různých rozlišovacích úrovní pro definici subsystémů vyšších řádů.***

Hodnocení principu 3 (celek):

***Princip 3 je platný i pro zemědělské podniky.***

## 5.3 Srovnání dat základního souboru s daty zemědělského souboru

Následující kapitola analyzuje a komparuje zjištěné výsledky z dotazníkového šetření (respondenti ŘP podniků). Charakteristika souborů byla provedena na začátku práce v metodice diplomové práce. Dotazník je přiložen v příloze práce. Veškeré tabulky v této kapitole jsou vlastní zpracování 2020 pro účely diplomové práce.

Procentuální zastoupení podniků dle velikosti vychází z uvedeného počtu zaměstnanců zachyceného v Tabulce 7.

**Tabulka 7: Zastoupení podniků dle velikosti**

<i>počet zaměstnanců</i>	<i>četnost</i>	<i>%</i>
<i>do 50</i>	29	<b>27,1</b>
<i>51 – 300</i>	64	<b>59,8</b>
<i>301 – 1401</i>	11	<b>10,3</b>
<i>více než 1401</i>	3	<b>2,8</b>
<i>kontrolní <math>\Sigma</math></i>	107	

Zdroj: Vlastní zpracování 2020

V dotazníkovém šetření jsou nejvíce zastoupeny středně malé podniky – více než 50 % dotazovaných.

Pro následující postup byly vytvořeny skupiny otázek, které se váží k určitému principu nebo vlastnostem a vztahům mezi subsystémy. Otázky musely být tvořeny tak, aby jim ŘP rozuměli, přesto že neznají TŘOS a nepřímě potvrdily nebo vyvrátily principy, vlastnosti a vztahy subsystémů OS. Odpovědi zástupce zvoleného podniku jsou připojeny ke všem otázkám a odpovědím formou komentáře, jako zhodnocení přímého, praktického pohledu.

### 5.3.1 Zavedení rozlišovací úrovně – potvrzení části principu 3

*Princip 3: Prvky, vazby a zvolená rozlišovací úroveň umožňují definovat subsystémy I. a vyšších řádů OS.*

Výzkumná otázka: Je princip 3 platný i pro zemědělský podnik?

Následující skupina otázek zjišťuje správnost zavedení rozlišovací úrovně při definici OS – srovnání podniků s hmotnou produkcí a zemědělských podniků.

*Rozlišovací úroveň je součástí principu 3.*



1) *Jakým způsobem řešíte většinu (řídících, organizačních, produkčních, případně obchodních) problémů ve Vámi řízené OJ?*

1  stačí zjistit problém → odstraníte problém

2  zabýváte se příčinou vzniku problému → odstraníte příčinu → odstraníte problém

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
1 stačí zjistit	24	<b>21,2</b>	1 stačí zjistit	29	<b>13,5</b>
2 příčina vzniku	89	<b>78,8</b>	2 příčina vzniku	186	<b>86,5</b>
kontrolní $\Sigma$		113	kontrolní $\Sigma$		215

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

2  (Komentář: „Zabýváme se příčinou vzniku problému, hledáme příčinu a snažíme se jí odstranit“).

Převaha odpovědi 2 představuje správnost zařadit do definování OS a jeho subsystémů rozlišovací úroveň v případě jak podniků s HPr, tak zemědělských podniků.

Vybraný podnik odpovídá totožně s většinovým názorem.

2) *Je nutné, při analýze uvedených problémů a pro následné odstranění zjištěné příčiny problémů, zvýšit rozlišovací úroveň Vašeho pohledu na problém?*

3  ano

4  ne

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
3 ano	87	<b>84,5</b>	3 ano	172	<b>82,7</b>
4 ne	16	<b>15,5</b>	4 ne	36	<b>17,3</b>
kontrolní $\Sigma$		103	kontrolní $\Sigma$		208

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

3  ano (Komentář: „Je důležité problém podrobně rozebrat a jít do hloubky, jak jen to jde“).

Převaha odpovědi 3 představuje nutnost (vhodnost) zařadit do definování OS a subsystémů rozlišovací úroveň v případě jak podniků s HPr, tak zemědělských podniků.

Vybraný podnik odpovídá totožně s většinovým názorem.

### 2.1) Hledáte dále příčinu-příčiny?

5  ano

6  ne

Zemědělství

číslo otázky	četnost	%
5 ano	40	<b>60,6</b>
6 ne	26	<b>39,4</b>

kontrolní  $\Sigma$  66

Podniky s HPr

číslo otázky	četnost	%
5 ano	82	<b>67,8</b>
6 ne	39	<b>32,2</b>

kontrolní  $\Sigma$  121

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

5  ano (Komentář: „Souhlasím, hledá se příčina příčiny, viz podrobnost zjištění daného problému“).

Převaha odpovědi 5 představuje správnost zařadit do definování OS a subsystémů OS rozlišovací úroveň, jak v případě podniků s HPr, tak zemědělských podniků. S rostoucí podrobností zkoumaných jevů klesá, nutnost dalšího zvyšování rozlišovací úrovně.

Vybraný podnik odpovídá totožně s většinovým názorem.

### 2.2) Představuje hledání příčiny-příčiny nutnost dalšího zvýšení rozlišovací úrovně zkoumaného problému?

7  ano

8  ne

Zemědělství

číslo otázky	četnost	%
7 ano	43	<b>84,3</b>
8 ne	8	<b>15,7</b>

kontrolní  $\Sigma$  51

Podniky s HPr

číslo otázky	četnost	%
7 ano	79	<b>76,7</b>
8 ne	24	<b>23,3</b>

kontrolní  $\Sigma$  103

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

7  ano (bez komentáře)

Převaha odpovědi 7 představuje nutnost (vhodnost) zařadit do definování OS a subsystémů OS rozlišovací úroveň, jak v případě podniků s HPr, tak zemědělských podniků.

Vybraný podnik odpovídá totožně s většinovým názorem.

3) *Myslíte si, že je možné takový přístup uplatňovat při řešení problémů v jakékoliv oblasti podniku?*

9  ano

10  ne

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
9 ano	70	<b>67,3</b>	9 ano	142	<b>69,3</b>
10 ne	34	<b>32,7</b>	10 ne	63	<b>30,7</b>
kontrolní $\Sigma$		104	kontrolní $\Sigma$		205

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

9  ano (bez komentáře)

Převaha odpovědi 9 představuje nutnost (vhodnost) zařadit do definování OS a subsystémů OS rozlišovací úroveň, jak v případě podniků s HPr, tak zemědělských podniků.

Vybraný podnik odpovídá totožně s většinovým názorem.

3.1) *Pracujete s rozlišovací úrovní?*

11  vědomě ji využíváte pro lepší orientaci

12  využíváte ji pouze podvědomě → nahrazujete ji vašimi praktickými zkušenostmi, aniž byste o rozlišovací úrovni uvažovali

13  rozlišovací úroveň považujete za zbytečné zdržování a ztrátu času, kterého máte nedostatek

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
11 vědomě	41	<b>38,0</b>	11 vědomě	85	<b>41,7</b>
12 podvědomě	64	<b>59,2</b>	12 podvědomě	109	<b>53,4</b>
13 zbytečné	3	<b>2,8</b>	13 zbytečné	10	<b>4,9</b>
kontrolní $\Sigma$		108	kontrolní $\Sigma$		204

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

11  ano

12  ano (Komentář: „Pracujeme s rozlišovací úrovní vědomě, ale často i podvědomě“).

Z odpovědí 11 a 12 je patrné, že ŘP pracují s rozlišovací úrovní více podvědomě než jako s nástrojem, který by jim pomáhal pro lepší orientaci při řešení problému.

Převaha odpovědí 11 a 12 představuje nutnost (vhodnost) zařadit do definování OS a subsystémů OS rozlišovací úroveň, jak v případě podniků s HPr, tak zemědělských podniků.

Vybraný podnik odpovídá totožně s většinovým názorem.

*4) Souhlasíte, že řídicí pracovníci na různých stupních řízení musí pracovat s jinou rozlišovací úrovní?*

14  ano → jednoznačně

15  částečně → informace navíc neuškodí

16  ne → je potřeba všechno vědět a znát podrobně

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
14 ano	47	42,7	14 ano	103	49,0
15 částečně	58	52,7	15 částečně	100	47,6
16 ne	5	4,6	16 ne	7	3,4
kontrolní $\Sigma$	110		kontrolní $\Sigma$	210	

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

15  částečně (Komentář: „Částečně každý má jiné zaměření, jinou odpovědnost“).

Z odpovědí 14 a 15 je patrné, že ŘP chápou, že na jednotlivých stupních řízení se pracuje s jinou úrovní agregace dat, ale přibližně polovina z nich si myslí, že některá data není nutné vždy agregovat („informace navíc neuškodí“).

Převaha odpovědí 14 a 15 představuje nutnost (vhodnost) zařadit do definování OS a subsystémů OS rozlišovací úroveň, jak v případě podniků s HPr, tak zemědělských podniků.

Vybraný podnik odpovídá totožně s většinovým názorem.

*5) Poskytuje informační systém Vašeho podniku různě agregovaná data a informace pro jednotlivé stupně řízení?*

17  data jsou agregována podle předmětu činnosti

18  data jsou agregována podle stupně řízení

19  data jsou agregována podle jednotlivých organizačních stupňů a předmětu činnosti na "míru" organizačním jednotkám (podnik, divize, závod)

20  data nejsou agregována → pokud je vedoucí OJ potřebuje v agregované podobě, provádí si agregaci dat sám, dle vlastní potřeby

## Zemědělství

číslo otázky	četnost	%
17 předmět činnosti	37	32,5
18 stupeň řízení	9	7,9
19 organizační stupně	51	44,7
20 provádí sám	17	14,9

kontrolní  $\Sigma$  114

## Podniky s HPr

číslo otázky	četnost	%
17 předmět činnosti	57	27,3
18 stupeň řízení	21	10,0
19 organizační stupně	90	43,1
20 provádí sám	41	19,6

kontrolní  $\Sigma$  209

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

17  předmět činnosti (Komentář: „Podle předmětu činnosti, vše hodnotíme za podnik, nemáme vnitropodnikové vztahy mezi OJ, vše řešíme v rámci podniku jako celku“).

Data jsou v rámci informačních systémů podniků agregována organizačním jednotkám podle organizačního stupně a předmětu činnosti OJ.

Převaha odpovědí 17 a 19 představuje nutnost (vhodnost) zařadit do definování OS a subsystémů OS rozlišovací úrovně, jak v případě podniků s HPr, tak zemědělských podniků.

Vybraný podnik neodpovídá totožně s většinovým názorem, protože má pouze dva organizační a řídicí stupně, proto preferuje agregaci dat podle předmětu činnosti.

#### *Závěr vyvozený z odpovědí (1 – 20)*

Odpovědi (1 – 20) na otázky (1 – 5) potvrzují správnost zavedení rozlišovací úrovně do definování OS. Zavedení rozlišovací úrovně umožnilo definovat subsystémy 1. a vyšších řádů.

Hodnocení principu 3:

***Princip 3 je platný i pro zemědělský podnik.***

#### **5.3.2 Otázky, které se vztahují k potvrzení principu 4**

*Princip 4: Existují hlavní a podpůrné subsystémy, přičemž ŘSS vystupuje k ostatním subsystémům vždy jako subjekt řízení a má svou hierarchii.*

Výzkumná otázka: Je princip 4 platný i pro zemědělský podnik?

Protože ŘSS vystupuje vůči ostatním subsystémům jako subjekt řízení, je místem hlavního rozhodování. Následující otázky se týkají ŘSS a jeho postavení v OS a hierarchie jeho subsystémů nižšího řádu.

### 5.3.2.1 Prověření posloupnosti MJS → SPŘ → SS3

Otázky 6 až 9 prověřují posloupnosti MJS → SPŘ → SS3 a z toho vyplývající hierarchie ŘSS.

*6) Souhlasíte, že udělit pravomoc lze jen tam, kde rozhoduje lidský prvek (majitel, řídicí pracovník)?*

21  ano

22  ne

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
21 ano	104	<b>97,2</b>	21 ano	185	<b>90,2</b>
22 ne	3	<b>2,8</b>	22 ne	20	<b>9,8</b>
kontrolní Σ		107	kontrolní Σ		205

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

21  ano (bez komentáře)

Převaha odpovědi 21 potvrzuje výsadní postavení ŘSS pro hlavní rozhodování v OS a potvrzuje, že ŘSS hraje v OS roli subjektu rozhodování. To platí, jak v případě podniků s HPr, tak zemědělských podniků.

*7) Kdo rozhoduje ve Vašem podniku o nových rozvojových programech (zavedení nového produktu)?*

23  majitelé podniku

24  představenstvo podniku nebo dozorčí rada dle modelu řízení

25  vedení podniku

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
23 majitelé podniku	41	<b>34,2</b>	23 majitelé podniku	85	<b>34,1</b>
24 představenstvo nebo dozorčí rada	37	<b>30,8</b>	24 představenstvo nebo dozorčí rada	77	<b>30,9</b>
23 + 24 = MJS	78	<b>65,0</b>	23 + 24 = MJS	162	<b>65,0</b>
25 vedení podniku	42	<b>35,0</b>	25 vedení podniku	87	<b>35,0</b>
kontrolní Σ		120	kontrolní Σ		249

*Poznámka: Majitelé, představenstvo a dozorčí rada představují MJS, tzn., že odpovědi 23 a 24 sečteme a budou reprezentovat MJS.*

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

24  představenstvo (Komentář: „Nové rozvojové programy nezavádíme, držíme se již fungujících, ale rozhodující hlas má představenstvo“).

Převaha součtu odpovědí 23 a 24 potvrzuje, že MJS stojí v hierarchii ŘSS výše než SPŘ. To platí, jak v případě podniků s HPr, tak zemědělských podniků.

#### 8) Kdo rozhoduje o přidělení zdrojů ve Vašem podniku?

26  majitelé

27  představenstvo

28  vedení podniku

29  specialisté → ekonomický ředitel (ekonom), obchodní ředitel (obchodník), technolog apod.

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
26 majitelé	38	<b>30,4</b>	26 majitelé	90	<b>35,2</b>
27 představenstvo	33	<b>26,4</b>	27 představenstvo	49	<b>19,1</b>
26 + 27 = MJS	71	<b>56,8</b>	26 + 27 = MJS	139	<b>54,3</b>
28 vedení	41	<b>32,8</b>	28 vedení	85	<b>33,2</b>
29 specialisté	13	<b>10,4</b>	29 specialisté	32	<b>12,5</b>
kontrolní $\Sigma$	125		kontrolní $\Sigma$	256	

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

27  (Komentář: „O investicích, rozšíření nebo zrušení výroby rozhoduje představenstvo“).

Převaha součtu odpovědí 26 a 27 potvrzuje, že MJS stojí v hierarchii ŘSS výše než SPŘ. To platí, jak v případě podniků s HPr, tak zemědělských podniků.

9) Při souběhu řídicích problémů je nutné řešit konflikty. Uveďte pořadí, v jakém jsou problémy řešeny ve Vašem podniku?

- 30  konflikt mezi majiteli podniku  
 31  konflikt mezi členy představenstva nebo dozorčí rady  
 32  konflikt mezi GŘ a představenstvem  
 33  konflikt mezi řediteli závodů  
 34  konflikt mezi vedoucími provozu  
 35  konflikt mezi výkonnými pracovníky

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	kontrolní $\Sigma$	pořadí	číslo otázky	kontrolní $\Sigma$	pořadí
30	109	1	30	427	1
31	208	2	31	550	3
32	297	3	32	493	2
33	360	4	33	573	4
34	420	5	34	681	5
35	486	6	35	783	6

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

Určení pořadí 30/1, 31/2, 32/3, 33/4, 34/5, 35/6 (Komentář: „Řešit vše od nejvyšších řídicích stupňů“).

Uvedené pořadí 30/1, 31/2, 32/3, 33/4, 34/5, 35/6 v případě zemědělských podniků a 30/1, 31/3, 32/2, 33/4, 34/5, 35/6 v případě podniků s HPr potvrzuje hierarchii ŘSS, tzn.

MJS → SPŘ → SS3. V rámci SPŘ roste význam ŘP podle zastávaného stupně řízení.

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak zemědělských podniků, to že se liší pořadí na druhém a třetím místě nehraje pro potvrzení hierarchie ŘSS roli. Asi opravdu není možné s určitostí tvrdit, že konflikt mezi členy představenstva je pro podnik významnější než konflikt mezi představenstvem a GŘ. Bude záležet na konkrétní situaci (počet členů představenstva, druh a síla konfliktu, osobní vlastnosti účastníků konfliktu apod.).

#### *Závěr vyvozený z odpovědí (21 – 35)*

Odpovědi (21 – 35) na otázky (6 – 9) potvrzují, že hierarchie subsystémů 1. řádu ŘSS je následující:

**MJS → SPŘ → SS3**

a platí jak pro podniky s HPr, tak pro zemědělské podniky.



### 5.3.2.2 Hierarchie a vzájemný vztah SS 1. řádu

Následující otázky posuzují především hierarchii a vzájemný vztah SS 1. řádu a jejich podíl na rozhodování.

#### 10) Seřad'te podle vlivu na rozhodování

- 36 □ produkce/respektive vedoucí výroby → (dílčí rozhodnutí navazující na rozhodnutí vedení)
- 37 □ obchod/respektive obchodní ředitel → (informace pro vedení + dílčí rozhodnutí navazující na rozhodnutí vedení)
- 38 □ řízení/respektive vedení podniku (GŘ a majitelé) → (zásadní rozhodnutí)
- 39 □ organizování (organizace) respektive ředitelé závodů (divizí) → (realizují rozhodnutí vedení + dílčí organizační rozhodnutí)
- 40 □ ekonomika/respektive ekonomický ředitel → (informace pro rozhodování + vyhodnocení úspěšnosti rozhodnutí)

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	kontrolní $\Sigma$	pořadí	číslo otázky	kontrolní $\Sigma$	Pořadí
36	414	5	36	834	5
37	331	4	37	619	4
38	148	1	38	289	1
39	312	2	39	602	2
40	325	3	40	609	3

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

Určení pořadí 36/2, 37/4, 38/1, 39/5, 40/3

Uvedené pořadí 36/5, 37/4, 38/1, 39/2, 40/3 v případě zemědělských podniků i podniků s HPr potvrzuje, že rozhodování je spojeno s LP. Hierarchie v tomto případě odpovídá postavení LP v subsystému. ŘSS/LP, OSS/SP (LP + HP), EIS/SP (LP + HP), MOS/LP, PS1/HP.

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

V tomto případě se částečně liší pořadí ve vybraném podniku, viz výše. ŘP uznávají, že hlavní vliv na rozhodování má ŘSS. Na druhém místě uvádí vliv produkce, respektive vliv ŘP z produkční oblasti. Na posledním místě uvádí vedoucí OJ (ředitelé závodů). K tomuto závěru dochází proto, že vybraný podnik nemá samostatné organizační stupně, neexistují ředitelé závodů.

### 11) Seřad'te podle pravomocí

- 41  produkce respektive vedoucí výroby
- 42  obchod respektive obchodní ředitel
- 43  řízení respektive vedení podniku (GŘ a majitelé)
- 44  organizování (organizace) respektive ředitelé závodů (divizi)
- 45  ekonomika respektive ekonomický ředitel

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	kontrolní Σ	pořadí	číslo otázky	kontrolní Σ	Pořadí
41	436	5	41	847	5
42	340	4	42	631	4
43	117	1	43	221	1
44	282	2	44	600	3
45	293	3	45	571	2

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

Určení pořadí 41/2, 42/4, 43/1, 44/5, 45/3. (Komentář: „Fungování v podniku probíhá převážně na bázi domluvy, osobních vztahů, ověřených fungujících principů, z toho důvodu je důležitější produkce a v praxi rozlišení na divize či závody výrazně nevyužíváme“).

Rozhodování bez udělení pravomoci není možné, což potvrzuje téměř stejný výsledek jako u předcházející otázky. Uvedené pořadí 41/5, 42/4, 43/1, 44/3, 45/2 v případě podniků s HPr a následně 41/5, 42/4, 43/1, 44/2, 45/3 u zemědělských podniků potvrzuje, že rozhodování je spojeno s LP. Hierarchie v tomto případě odpovídá postavení LP v subsystémech. ŘSS/LP, OSS/SP (LP + HP), EIS/SP (LP + HP), MOS/LP, PS1/HP.

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak zemědělských podniků.

### 12) Úspěch/neúspěch Vašeho podniku přisuzujete spíše

- 46  správnému/špatnému vedení podniku (dobrá/špatná struktura produktů, dobrá/špatná organizace, dobrá/špatná motivace pracovníků)
- 47  dobré/špatné obchodní činnosti

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
46 vedení	89	80,9	46 vedení	159	75,3
47 obchodní činnost	21	19,1	47 obchodní činnost	52	24,7
kontrolní Σ	110		kontrolní Σ	211	

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

46  (Komentář: „Vedení = motivace. Důležité je ohodnocení nejen finanční, ale i pochvala udělá hodně“).

Převaha odpovědí 46 potvrzuje, že ŘSS je prioritou i před MOS, jinými slovy, že správné řízení je důležitější než obchod a marketing. MOS je důležitý podpůrný systém, nikoliv hlavní. To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

*13) Je možné považovat obchodní činnost za hlavní podpůrnou činnost pro zvýšení efektivnosti produktů? (obchodní činnost → marketing, reklama, vlastní obchod)*

48  ano

49  ne

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
48 ano	90	<b>84,9</b>	48 ano	160	<b>78,4</b>
49 ne	16	<b>15,1</b>	49 ne	44	<b>21,6</b>
kontrolní Σ		106	kontrolní Σ		204

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

48  (Komentář: „Máme nasmlouvané odběratele, není nutné investovat do marketingu či reklamy“)

Převaha odpovědí 48 potvrzuje, že MOS je důležitý podpůrný systém, nikoliv hlavní.

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků. Odpověď ŘP vybraného podniku znamená, že MOS nepovažují ani za hlavní podpůrnou činnost.

*14) Máte ve Vašem podniku samostatné oddělení marketingu?*

50  ano

51  ne

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
50 ano	25	<b>23,2</b>	50 ano	103	<b>50,0</b>
51 ne	83	<b>76,8</b>	51 ne	103	<b>50,0</b>
kontrolní Σ		108	kontrolní Σ		206

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

50  (Komentář: „Nemáme, protože se nejedná o velký podnik a nebylo by využité“).

Převaha odpovědí 51 potvrzuje, že MOS je důležitý podpůrný systém, nikoliv hlavní, respektive, že není ze všeho nejdůležitější marketing, jak se dnes často tvrdí. Kdyby byl, tak bude mít každý podnik samostatné oddělení marketingu.

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

*15) Efektivnost produkce spíše ovlivňuje? (stanovte pořadí významnosti)*

52  péče o pracovní prostředí a ergonomiku pracovní činnosti (zvyšuje)

53  použitá technologie (zvyšuje)

54  minimalizace dopadů produkce na okolní životní prostředí (snižuje)

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	kontrolní $\Sigma$	pořadí	číslo otázky	kontrolní $\Sigma$	pořadí
52 pracovní prostředí	230	2	52 pracovní prostředí	406	2
53 technologie	121	1	53 technologie	239	1
54 životní prostředí	304	3	54 životní prostředí	546	3

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

53  (Komentář: „Jednoznačně použitá technologie“).

Uvedené pořadí 52/2, 53/1, 54/3 potvrzuje, že TS1 je důležitější subsystém pro fungování podniku než EES, ať se jedná o ergonomii či ekologii.

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak zemědělských podniků.

*16) Je možné považovat péči o pracovní a životní prostředí za podpůrné činnosti, které zvyšují nebo snižují efektivnosti produktů?*

55  ano

56  ne

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
55 ano	95	88,0	55 ano	173	83,2
56 ne	13	12,0	56 ne	35	16,8
kontrolní $\Sigma$	108		kontrolní $\Sigma$	208	

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

55  (Komentář: „Ano, v souladu s předpisy o zlepšování technologie výroby, snižování odpadů, ekologické likvidaci odpadů, krajinytvorbou, udržování povrchové vody a modernizaci provozů“).

Převaha odpovědí 55 potvrzuje, že EES je podpůrný systém, nikoliv hlavní. Péče o pracovní prostředí (ergonomie) může produktivitu zvyšovat, péče o životní prostředí (ekologie) většinou efektivnost snižuje (více náklady na produkt). To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků

*17) Je možné považovat použité technologie za podpůrné činnosti, které zvyšují nebo snižují efektivnost produktů?*

57  ano

58  ne

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
57 ano	106	99,1	57 ano	199	95,2
58 ne	1	0,9	58 ne	10	4,8
kontrolní $\Sigma$		107	kontrolní $\Sigma$		209

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

57  ano (bez komentáře)

Převaha odpovědí 57 potvrzuje, že TS1 je podpůrný systém, který má významný vliv na efektivnost produktů, respektive produkce (v případě HPr použité technologie určují kvalitu produktů).

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

*Závěry vyvozené z odpovědí (36 – 58)*

Odpovědi (35 – 58) na otázky (10 – 17) potvrzují, že v hierarchii subsystémů 1. řádu stojí nejvýše ŘSS a že MOS ŘP považují za systém podpůrný, který sice může ovlivnit výsledek (výsledné chování) pozitivně i negativně, ale podstatu podniku představují hlavní subsystémy 1. řádu (ŘSS, OSS, PS1).

**ŘSS → MOS**

Z hlediska podílu na rozhodování mají podle ŘP subsystémy následující význam:

**ŘSS → OSS → EIS → MOS → PS1**

Subsystémy MOS, EIS, TS1 a EES považují ŘP za subsystémy podpůrné, přičemž

TS1 má větší vliv na efektivnost produkce než MOS, a ovlivňuje efektivnost více než EES.

**(TS1 > MOS, TS1 > EES)**

Uvedená zjištění platí jak pro podniky s HPr, tak pro zemědělské podniky.

Hodnocení principu 4:

**Princip 4 je platný i pro zemědělské podniky.**

### 5.3.3 Otázky, které se vztahují k potvrzení principu 5

*Princip 5: ŘSS formuluje vizi a určuje strategii*

Výzkumná otázka: Je princip 5 platný i pro zemědělské podniky?

*18) Máte ve Vašem podniku formulovanou vizi a strategii a způsob, jak je naplňovat?*

59  ano

60  ne

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
59 ano	86	<b>80,4</b>	59 ano	183	<b>88,4</b>
60 ne	21	<b>19,6</b>	60 ne	24	<b>11,6</b>
kontrolní $\Sigma$		107	kontrolní $\Sigma$		207

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

59  ano (bez komentáře)

Převaha odpovědí 59 svědčí o tom, že podniky mají formulovanou vizi nebo a stanovenou strategii. (Nebo si to alespoň myslí). Protože strategie určuje produktovou strukturu, potvrzuje odpověď 59 také posloupnost:

**ŘSS → PS1**

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

*19) Vychází Vaše strategie spíše z:*

61  aktuální situace na trhu nebo

62  z postupného naplňování vize

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
61 aktuální situace	62	<b>55,4</b>	61 aktuální situace	113	<b>53,1</b>
62 naplňování vize	50	<b>44,6</b>	62 naplňování vize	100	<b>46,9</b>
kontrolní $\Sigma$		112	kontrolní $\Sigma$		213

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

62  (Komentář: „Snažíme se naplňovat vizi“).

Na odpovědích 61 a 62 lze doložit, že ŘP není zcela jasné, co je vize a co strategie. Celkem 80,4 % respektive 88,4 % tvrdí, že mají formulovanou vizi a přitom 55,4 % respektive 53,1 % odpovídá, že jejich strategie vychází z aktuální situace na trhu. Obě dvě varianty ale potvrzují dominantní postavení ŘSS.

#### ŘSS formuluje vizi

#### ŘSS formuluje strategii

Toto zjištění platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

Hodnocení principu 5:

**Princip 5 je platný i pro zemědělské podniky.**

#### 5.3.4 Otázky, které se vztahují k potvrzení principu 6

*Princip 6: Subsystémy 1. řádu se vzájemně ovlivňují a jsou hierarchicky uspořádány.*

Výzkumná otázka: Je princip 6 platný i pro zemědělské podniky?

*20) Kde získává "rozhodovatel" technické a technologické informace ve Vašem podniku?*

63  podnik má vlastní oddělení vývoje → od vývoje

64  podnik má vlastní oddělení VTEI → od VTEI (VTEI → vědecko-technické informace, ekonomické informace, tržní informace)

65  od výrobních specialistů, technologů

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
63 vývoj	10	8,7	63 vývoj	59	25
64 VTEI	14	12,2	64 VTEI	39	16,5
65 specialisté	91	79,1	65 specialisté	138	58,5
kontrolní Σ		115	kontrolní Σ		236

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

65  (Komentář: „Od specialistů jako jsou agronom, zootechnik, mechanizátor“).

Převaha odpovědí 65 potvrzuje, že EIS je podpůrný systém, který je pouze jedním ze zdrojů informací pro liniové ŘP (rozhodovatele). Pojem rozhodovatel byl v otázce použit proto, že ŘP v praxi často nemají představu, kdo jsou linioví ŘP. Dalším zdrojem jsou specialisté z produkce a technologové.

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků, u kterých je toto zjištění zastoupeno téměř 80 %.

*21) Technologie je ve Vašem podniku většinou vybrána na základě požadavků produkce (výroby) nebo ekonomických možností?*

66  rozhoduje požadavek produkce

67  rozhodují ekonomické možnosti

68  hledá se kompromis mezi požadavkem a možnostmi

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
66 produkce	11	<b>10,3</b>	66 produkce	26	<b>12,4</b>
67 možnosti	10	<b>9,3</b>	67 možnosti	33	<b>15,7</b>
68 kompromis	86	<b>80,4</b>	68 kompromis	151	<b>71,9</b>
kontrolní $\Sigma$		107	kontrolní $\Sigma$		210

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

68  (Komentář: „Hledáme kompromis“).

Převaha odpovědí 68 potvrzuje, že TS1, respektive vybraná technologie určuje svými požadavky na technické vybavení (HP) výši nutných investice. Posouzení investičních požadavků a ekonomických možností podniku dokresluje dynamika PTO viz schéma 18.

Vztah TS1 a EIS je oboustranný. TS1 klade požadavky a EIS reprezentuje ekonomické možnosti.

**TS1 → TS2 ← EIS**

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků, u kterých je toto zjištění zastoupeno téměř 80 %.

*22) Jak je financovaná nová technologie ve Vašem podniku?*

69  technologie je častěji hrazena z vlastních zdrojů

70  technologie je častěji hrazena z cizích zdrojů

71  častěji by měla být hrazena z vlastních a částečně z cizích zdrojů)

72  problém s financováním většinou znamená odložení (zrušení) realizace projektu



Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
69 vlastní zdroje	35	<b>31,8</b>	69 vlastní zdroje	84	<b>40,0</b>
70 cizí zdroje	17	<b>15,5</b>	70 cizí zdroje	29	<b>13,8</b>
71 převládání vlastních	49	<b>44,5</b>	71 převládání vlastních	88	<b>41,9</b>
72 odložení projektu	9	<b>8,2</b>	72 odložení projektu	9	<b>4,3</b>
kontrolní $\Sigma$		110	kontrolní $\Sigma$		210

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:  
71  (Komentář: „Napůl vlastní zdroje, napůl úvěry“).

Převaha odpovědí 71 potvrzuje, že TS1, respektive vybraná technologie určuje svými požadavky technické vybavení (HP), a tím výši nutných investic.

#### TS1 → TS2 → PS1 (HP)

Jak podniky s HPr, tak zemědělské podniky využívají k financování technologií především kombinaci vlastních a cizích zdrojů.

V případě podniků s HPr je na téměř stejné úrovni financování z vlastních zdrojů, což svědčí o tom, že zemědělské podniky mají k dispozici méně vlastních zdrojů.

#### 23) Jak ovlivnil váš poslední rozvojový program organizační uspořádání Vašeho podniku?

- 73  vznikl nový provoz  
74  vznikl nový závod  
75  byl realizován v nové lokalitě  
76  vynutil si práci ve směnách

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
73 nový provoz	55	<b>63,2</b>	73 nový provoz	92	<b>48,7</b>
74 nový závod	4	<b>4,6</b>	74 nový závod	20	<b>10,6</b>
75 nová lokalita	15	<b>17,2</b>	75 nová lokalita	29	<b>15,3</b>
76 práce ve směnách	13	<b>15,0</b>	76 práce ve směnách	48	<b>25,4</b>
kontrolní $\Sigma$		87	kontrolní $\Sigma$		189

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:  
 (Komentář: “Neodpovídáme, jelikož jsme za poslední roky žádné změny v oblasti rozvoje nerealizovali“).

Převaha odpovědí 73 potvrzuje, že PS1 má přímý vliv na OSS, tzn. na přidělování zdrojů a vznik nových OJ a jejich uspořádání.

#### PS1 → OSS

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

#### 24) Ovlivňuje Vaše produkce (výroba) pracovní prostředí?

77  výrazně a zajištění přijatelných pracovních podmínek představuje ekonomickou zátěž

78  výrazně, ale zajištění přijatelných pracovních podmínek nepředstavuje ekonomickou zátěž

79  středně s ekonomickou zátěží

80  středně bez ekonomické zátěže

81  nepodstatně

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
77	11	10,0	77	27	13
78	8	7,3	78	18	8,7
79	47	42,7	79	73	35,1
80	16	14,5	80	30	14,4
81	28	25,5	81	60	28,8
kontrolní $\Sigma$		110	kontrolní $\Sigma$		208

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

79  středně s ekonomickou zátěží (bez komentáře)

Převaha součtu odpovědí 79 a ostatních (77, 78, 80) potvrzuje, že PS1 má přímý vliv na EES, tzn. vliv na pracovní prostředí.

#### PS1 → EES (pracovní prostředí)

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

#### 25) Ovlivňuje Vaše produkce (výroba) životní prostředí (ekologie)?

82  výrazně s ekologickou zátěží

83  výrazně, ale bez ekologické zátěže

84  středně s ekologickou zátěží

85  středně bez ekologické zátěže

86  nepodstatně

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
82	9	8,3	82	18	8,4
83	13	11,9	83	21	9,8
84	40	36,7	84	59	27,4
85	14	12,8	85	31	14,4
86	33	30,3	86	86	40
kontrolní $\Sigma$		109	kontrolní $\Sigma$		215

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

84  (Komentář: „Musí se řešit negativní dopady na ŽP, musí se udržovat nějaká přijatelná hranice, snažíme se co nejvíce ŽP šetřit“).

Převaha součtu odpovědí 84 a ostatních (82, 83, 85) potvrzuje, že PS1 má přímý vliv na EES, tzn. vliv na životní prostředí.

#### PS1 → EES (životní prostředí)

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

#### 26) *Dosahuje Vaše produkce (výroba) požadované kvality?*

87  dosahuje a zvyšuje prodejnost produktu

88  nedosahuje a snižuje prodejnost produktu

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
87 dosahuje	107	98,2	87 dosahuje	196	95,6
88 nedosahuje	2	1,8	88 nedosahuje	9	4,4
kontrolní $\Sigma$		109	kontrolní $\Sigma$		205

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

87  dosahuje (bez komentáře)

Absolutní převaha odpovědi 87 potvrzuje, že si ŘP uvědomují důležitost kvality produkce, tzn., že kvalita, která je v případě HPr i zemědělské produkce závislá na použité technologii, ovlivňuje obchodní úspěch podniku, viz vazba na produkt.

#### PS1 → TS1 → MOS

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

27) O ekonomickém úspěchu projektu (produktu) ve Vašem podniku rozhoduje:

89  kvalita vašich produktů (dominantně, ne absolutně)

90  kvalita vaší obchodní činnosti (obchodní politika + obchodníci), (dominantně, ne absolutně)

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
89 kvalita produktů	75	<b>64,1</b>	89 kvalita produktů	136	<b>60,2</b>
90 obchodní činnosti	42	<b>35,9</b>	90 obchodní činnosti	90	<b>39,8</b>
kontrolní Σ		117	kontrolní Σ		226

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

89  (Komentář: „Stavíme kvalitu našich produktů nad obchodní činnost“)

Převaha odpovědi 89 potvrzuje, že si ŘP uvědomují důležitost kvality produkce, že kvalita, ovlivňuje obchodní úspěch podniku, více než vlastní obchodní politika a obchodníci, viz vazba na produkt.

**TS1 → MOS**

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

28) Jak ovlivňují použité technologie kvalitu produkce (výroby) ve Vašem podniku?

91  jednoznačně jsou hlavním faktorem pro dosahování kvality

92  jsou výrazným faktorem, ne však hlavním

93  nejdůležitějším faktorem je kontrola

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
91 hlavní	30	<b>27,3</b>	91 hlavní	81	<b>38,9</b>
92 výrazný	73	<b>66,3</b>	92 výrazný	110	<b>52,9</b>
93 kontrola je nejdůležitější	7	<b>6,4</b>	93 kontrola je nejdůležitější	17	<b>8,2</b>
kontrolní Σ		110	kontrolní Σ		208

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

92  (Komentář: „Výrazný, ne však hlavní, záleží, kdo s technologií pracuje“).

Převaha odpovědi 91 a 92 potvrzuje, že si ŘP uvědomují důležitost kvality produkce, že kvalita, ovlivňuje obchodní úspěch podniku. ŘP si uvědomují, že kontrola samo o sobě kvalitu nezaručí, je schopna jen hlídat, aby byla taková, jakou umožňuje použité technologie). To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

29) O ekonomickém úspěchu Vašeho podniku rozhoduje:

94  výběr správného produktu (zájem na trhu)

95  kvalita produktu

96  vhodný způsob prodeje a reklamy

Zemědělství

číslo otázky	kontrolní $\Sigma$	pořadí
94 správný produkt	149	1
95 kvalita produktu	169	2
96 způsob prodeje	290	3

Podniky s HPr

číslo otázky	kontrolní $\Sigma$	pořadí
94 správný produkt	343	1
95 kvalita produktu	364	2
96 způsob prodeje	518	3

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

95  (Komentář: „Produkt musí být kvalitní“).

Uvedené pořadí 94/1, 95/2, 96/3 potvrzuje závislost úspěchu podniku v první řadě na výběru správného produktu a jeho kvalitě, teprve potom rozhoduje prodej a reklama. Jde o potvrzení následnosti a hierarchie důležitosti.

**PS1 → TS1 → MOS**

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

30) Máte vlastní zkušenost z Vašeho podniku, že:

97  vhodný způsob prodeje a reklamy udělal z průměrného produktu velmi úspěšný produkt

98  nevhodný způsob prodeje a reklamy udělal z kvalitního produktu jen průměrný produkt

99  nevhodný způsob prodeje a reklamy velmi poškodil úspěšnost kvalitního produktu

Zemědělství

číslo otázky	četnost	%
97 úspěšný produkt	54	58,7
98 průměrný produkt	27	29,3
99 poškození kvalitního	11	12,0

kontrolní  $\Sigma$

92

Podniky s HPr

číslo otázky	četnost	%
97 úspěšný produkt	106	62,7
98 průměrný produkt	40	23,7
99 poškození kvalitního	23	13,6

kontrolní  $\Sigma$

169

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

(Komentář: Protože reklamu a marketing neděláme, nemáme zkušenosti).

Odpovědi potvrzují, že nevhodný způsob reklamy a prodeje mohou dobrému produktu ublížit, ale i to, že průměrnému produktu mohou výrazně pomoci, což dokumentuje odpověď 97 v obou případech. Odpovědi ŘP dokazují, že MOS je významný podpůrný subsystém, který nemůže úspěch zaručit, ale může ho významně ovlivnit.

### MOS je podpůrný subsystém

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

#### 31) Doplňte délku časových intervalů mezi jednotlivými kroky realizace nového produktu:

- 100 □ 1)  $t_1$  → od prvotní informace o možnosti realizace nového produktu k rozhodnutí o realizaci produktu
- 101 □ 2)  $t_2$  → od rozhodnutí o realizaci produktu k uvolnění zdrojů pro produkt (lidské, finanční, hmotné)
- 102 □ 3)  $t_3$  → od uvolnění zdrojů k vytvoření nové organizační jednotky (provoz, závod)
- 103 □ 4)  $t_4$  → od rozhodnutí o vytvoření nové organizační jednotky k jmenování vedoucího OJ
- 104 □ 5)  $t_5$  → od jmenování vedoucího k zařazení OJ a vedoucího OJ do organizační a řídicí struktury podniku

*Poznámka: V této otázce nešlo o zjištění konkrétních časových intervalů, ale o to, jak činnosti po sobě následují.*

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	kontrolní $\Sigma$	posloupnost	číslo otázky	kontrolní $\Sigma$	posloupnost
100 $t_1$	109	1	100 $t_1$	212	1
101 $t_2$	109	2	101 $t_2$	212	2
102 $t_3$	109	3	102 $t_3$	212	3
103 $t_4$	109	4	103 $t_4$	212	4
104 $t_5$	109	5	104 $t_5$	212	5

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

100/1, 101/2, 102/3, 103/4, 104/5 (Komentář: „S pořadím souhlasím, konkrétní časové údaje neznám“).

ŘP v zemědělství i podnicích s HPr potvrdili 100/1, 101/2, 102/3, 103/4, 104/5 posloupnost činností. Tím potvrdili posloupnost (cyklus):

**ŘSS → PS1 → OSS → ŘSS**

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

### *Závěry vyvozené z odpovědí (63 – 104) na otázky (20 – 31)*

Odpovědi ŘP potvrdily, že subsystémy TS1, EES, EIS i MOS jsou subsystémy podpůrné, přičemž TS1 je pro fungování OS významnější než MOS. TS1 a EIS mají oboustranný vztah.

#### **TS1 ↔ EIS**

TS1 generuje požadavky a EIS představuje finanční zdroje, které je OS schopný přidělit. Zásadní roli pro vzájemné vztahy mezi subsystémy OS hraje PS1, protože od něj se odvíjí řada dalších vztahů: (PS1 → TS1), (PS1 → EES), (PS1 → OSS). Na tyto základní vztahy navazují:

**PS1 → TS1 → TS2 → PS1**

**PS1 → TS1 → MOS**

**ŘSS → PS1 → OSS → ŘSS**

Srovnání odpovědí základního a zemědělského souboru potvrdily, že uvedené vztahy platí jak pro podniky HPr, tak pro zemědělské podniky.

Hodnocení principu 6:

***Princip 6 je platný i pro zemědělské podniky.***

### **5.3.5 Prokázání platnosti principu 7**

*Princip 7: Produkčně-technologická oblast OS generuje produkční proces*

*(PS1 → TS1 → TS2 → PS1)*

Platnost principu 7 byla prokázána v předcházející kapitole, a zároveň v kapitole 5.3.2.2..

### **5.3.6 Prokázání platnosti principu 8**

*Princip 8: Organizačně-ekonomická oblast generuje procesy nepřímého řízení*

*[(PS1 + EES) → OSS → EIS]*

Výzkumná otázka: Je princip 8 platný i pro zemědělské podniky?

32) Ovlivňuje Vaši organizační strukturu více:

105  předmět činnosti

106  velikost podniku

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
105 předmět činnosti	70	<b>64,2</b>	105 předmět činnosti	114	<b>55,9</b>
106 velikost podniku	39	<b>35,8</b>	106 velikost podniku	90	<b>44,1</b>
kontrolní $\Sigma$		109	kontrolní $\Sigma$		204

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

105  (Komentář: „Předmět činnosti je v tomto podniku nejdůležitější, jelikož velikostí není největší a všichni se v podniku dobře znají“).

Převaha odpovědi 105 svědčí o tom, že OSS (organizační strukturu) více ovlivňuje předmět činnosti, než velikost podniku (předmět činnosti  $\approx$  PS1).

**PS1  $\rightarrow$  OSS**

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

33) Proces produkčního řízení je dynamický proces. Vedení podniku rozhodne o realizaci nového produktu. Uveďte přibližnou délku časových intervalů jednotlivých na sebe navazujících etap:

107  - rozhodnutí o novém produktu (t)  $\rightarrow$  délka t

108  - definování požadavků na výrobu (t+1)  $\rightarrow$  délka t+1

109  - posouzení možností podniku (t+2)  $\rightarrow$  t+2

110  - výběr technologie (t+3)  $\rightarrow$  délka t+3

111  - požadavky technologie (t+4)  $\rightarrow$  t+4

112  - výběr technického vybavení (t+5)  $\rightarrow$  t+5

113  - vybavení OJ technikou (t+6)  $\rightarrow$  t+6

114  - realizace produkce (t+7)  $\rightarrow$  t+7

115  - kontrola produkce (t+8)  $\rightarrow$  t+8

*Poznámka: V této otázce nešlo o zjištění konkrétních časových intervalů, ale o to, jak činnosti po sobě následují.*



Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	kontrolní $\Sigma$	posloupnost	číslo otázky	kontrolní $\Sigma$	posloupnost
107 (t)	109	<b>1</b>	107 (t)	133	<b>1</b>
108 (t + 1)	109	<b>2</b>	108 (t + 1)	134	<b>2</b>
109 (t + 2)	109	<b>3</b>	109 (t + 2)	132	<b>3</b>
110 (t + 3)	109	<b>4</b>	110 (t + 3)	132	<b>4</b>
111 (t + 4)	109	<b>5</b>	111 (t + 4)	129	<b>5</b>
112 (t + 5)	109	<b>6</b>	112 (t + 5)	129	<b>6</b>
113 (t + 6)	109	<b>7</b>	113 (t + 6)	129	<b>7</b>
114 (t + 7)	109	<b>8</b>	114 (t + 7)	129	<b>8</b>
115 (t + 8)	109	<b>9</b>	115 (t + 8)	125	<b>9</b>

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

107/1 → 108/2 → 109/3 → 110/4 → 111/5 → 112/6 → 113/7 → 114/8 → 115/9  
(Komentář: „S posloupností souhlasím, konkrétní časové intervaly neznám“).

ŘP v zemědělství i v podnicích s HPr potvrdili posloupnost činností:

107/1 → 108/2 → 109/3 → 110/4 → 111/5 → 112/6 → 113/7 → 114/8 → 115/9  
a tím potvrdili posloupnost produkčního procesu (PTO):

**ŘSS → PS1 → TS1 → TS2 (přípravná fáze)**

**TS2 → TS1 → PS1 (realizační fáze)**

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

### 34) Používáte procesní přístup při řízení Vašeho podniku?

116  ano

117  ne

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
116 ano	37	<b>35,2</b>	116 ano	83	<b>43,9</b>
117 ne	68	<b>64,8</b>	117 ne	106	<b>56,1</b>
kontrolní $\Sigma$	105		kontrolní $\Sigma$	189	

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

117  (Komentář: „Nepoužíváme“).

Převaha odpovědi 117 znamená, že v podnicích není uplatňováno procesní řízení (ne výrazně 64,8 % respektive 56,1 %).

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

35) Máte rozděleny procesy na hlavní a podpůrné?

118  ano

119  ne

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
118 ano	44	<b>44,4</b>	118 ano	124	<b>67,0</b>
119 ne	55	<b>55,6</b>	119 ne	61	<b>33,0</b>
kontrolní $\Sigma$		99	kontrolní $\Sigma$		185

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

119  (Komentář: „Dá se říci, že většina procesů má stejnou váhu, některým je potřeba se, při jejich realizaci, více věnovat.“).

Tato otázka byla formulována a zařazena proto, aby bylo zjištěno, jestli ŘP správně chápou termín procesní řízení. Porovnáním odpovědí na otázky 34 a 35 je možné prohlásit, že pravděpodobně termín správně nechápou. Odpovědi jsou v rozporu. (U podniků s HPr více než u zemědělských podniků).

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

36) Realizujete ve Vašem podniku proces "Od zákazníka k zákazníkovi" v uvedených bodech a v uvedeném pořadí bodů? (pokud ano, doplňte: 1 → 2 → 3 → 4 → 5)

120  obchodníci (marketing, vlastní obchod, servis) získají informace o požadavcích klientů

121  vedení informace vyhodnotí a rozhodne o novém produktu

122  vytvořeno zadání pro produkci (výrobu) + výběr technologie, výběr technických prostředků

123  realizace produkce (výroba)

124  obchodníci nabízí produkt (marketing, reklama, prodej → vytvoření nabídky)

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	kontrolní Σ	Pořadí	číslo otázky	kontrolní Σ	Pořadí
120	98	1	120	215	1
121	200	2	121	335	2
122	288	3	122	508	3
123	360	4	123	677	4
124	445	5	124	714	5

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

120/1 → 121/2 → 122/3 → 123/4 → 124/5 (Komentář: „Posloupnost souhlasí“).

Pořadí uvedených bodů dokládá (120/1 → 121/2 → 122/3 → 123/4 → 124/5), že ŘSS má pro fungování podniku větší význam než MOS. Z hlediska řízení MOS poskytuje především informace na základě kterých ŘSS rozhoduje. PS1 a OSS reprezentují realizaci. Odpovědi potvrzují posloupnost: MOS (informace) → ŘSS → PS1 (PS1 → TS2 → (TS2) → PS1) → OSS → MOS (prodej a servis).

**(MOS) → ŘSS → PS1 → OSS → MOS**

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

*37) Jakou roli hraje ekonomicko-informační systém v procesu přímého řízení ve Vašem podniku?*

125  významnou-aktivní (informacemi se podílí přímo na rozhodování)

126  významnou-pasivní (slouží pouze k vyhodnocování rozhodnutí)

127  střední-aktivní

128  střední-pasivní

129  nevýznamnou

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
125 významnou-aktivní	60	<b>56,0</b>	125 významnou-aktivní	103	<b>49,0</b>
126 významnou-pasivní	15	<b>14,0</b>	126 významnou-pasivní	42	<b>20,0</b>
127 střední-aktivní	22	<b>20,6</b>	127 střední-aktivní	44	<b>20,1</b>
128 střední-pasivní	5	<b>4,7</b>	128 střední-pasivní	14	<b>6,6</b>
129 nevýznamnou	5	<b>4,7</b>	129 nevýznamnou	7	<b>3,3</b>
kontrolní Σ	107		kontrolní Σ	210	

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

128  ano (Komentář: „Nejvíce informací podnik získává z dlouhodobé spolupráce a takřka neměnné struktury dodavatelů a odběratelů, ale aktivně využívá i školení pro pracovníky“).

Převaha odpovědí 125 potvrzuje, že je EIS významný podpůrný subsystém. Aktivní znamená, že poskytuje ŘP potřebné informace pro rozhodování v procesu přímého řízení.

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

### 38) Uplatňujete ve Vašem podniku principy samofinancování OJ?

130  ano

131  ne

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
130 ano	19	<b>17,9</b>	130 ano	46	<b>22,8</b>
131 ne	87	<b>82,1</b>	131 ne	156	<b>77,2</b>
kontrolní $\Sigma$ 106			kontrolní $\Sigma$ 202		

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

131  ne (Komentář: „Nevyužíváme“).

Převaha odpovědí 131 dokládá, že uplatňování principů samofinancování OJ nejsou běžné. (Nepřímé řízení není uplatňováno v plném rozsahu).

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

*Poznámka: Úlohu OSS i EIS nikdo nezpochybňuje. Při procesu nepřímého řízení jde o to, aby se ekonomika aktivně podílela na procesu řízení a ne, aby ho pouze zpětně hodnotila (účetnictví, ekonomické a finanční analýzy apod.) Tento přístup je nutný u velkých podniků. U malých podniků nemá smysl, teprve u středních podniků začínají vznikat podmínky pro zavádění samofinancování vybraných OJ.*

### 39) Máte ve Vašem podniku ucelený motivační systém nebo je motivace podřízených pracovníků ponechaná na každém ŘP?

132  ano

133  ne

Zemědělství			Podniky s HPr		
číslo otázky	četnost	%	číslo otázky	četnost	%
132 ano	55	<b>51,9</b>	132 ano	114	<b>56,4</b>
133 ne	51	<b>48,1</b>	133 ne	88	<b>43,6</b>
kontrolní $\Sigma$ 106			kontrolní $\Sigma$ 202		

Odpověď zástupce konkrétního vybraného podniku:

133 □ (Komentář: „Nijak ucelený motivační systém nemáme, protože většina pracovníků se dobře zná“).

Převaha odpovědí 132 potvrzuje, že podniky mají ucelený motivační systém. Převaha je ale tak těsná, že je překvapující, že není výraznější. Svědčí to o tom, že principy nepřímého řízení a nepřímé motivace jsou málo využívány.

To platí, jak v případě podniků s HPr, tak v případě zemědělských podniků.

*Poznámka: K procesům nepřímého řízení řadíme také vytvoření a uplatňování motivačního systému. V literatuře je mnoho napsáno o motivaci, o druzích motivace, je formulováno mnoho motivačních teorií, ale téměř vždy se jedná o přímou motivaci. Pro řízení podniku je nutné vytvořit motivační systém, který kombinuje v procesu přímého řízení prvky přímé motivace a v procesu nepřímého řízení prvky nepřímé motivace. Pro velké podniky je tento přístup velice důležitý. Jedná se o vytvoření motivačních pravidel, podle kterých by měli motivovat a hodnotit výkonné pracovníky i ŘP na nižších stupních řízení.*

#### *Závěry vyvozené z odpovědí (105 – 131) na otázky (32 - 38)*

Odpovědi ŘP potvrdily, že subsystemy EES, OSS a EIS se podílí na procesech nepřímého řízení. Odpovědi ŘP jsou někdy v rozporu. Nikdo sice nezpochybňuje subsystemy OEO, ale možnosti těchto subsystemů jsou pro nepřímé řízení a nepřímou motivaci málo využívané. Ještě hůře dopadá procesní řízení. Z odpovědí je patrné, že ŘP vědí, že něco takového existuje (byla to na přelomu tisíciletí módní záležitost), ale ve skutečnosti o tomto způsobu řízení mnoho nevědí a ani ho nepraktikují. To platí jak pro podniky s HPr, tak i pro zemědělské podniky.

Hodnocení principu 8:

***Princip 8 je platný i pro zemědělské podniky. (V praxi je ale málo využíváný).***

#### **5.3.7 Prokázání platnosti principu 9**

*Princip 9: Obchodně-řídící oblast generuje procesy přímého řízení*

Výzkumná otázka: Je princip 9 platný i pro zemědělské podniky?

Obchodně - řídící oblast (OŘO) tvoří PS2, MOS, ŘSS. Jsou to subsystemy, kde prvky jsou pouze lidé (LP). V případě PS2 jsou LP spojeny HEV. Jedná se pouze o spolupráci při fyzické práci. V dnešní době je to subsystem marginální i při HPr, tedy i v zemědělství a nevykazuje žádnou řídicí činnost, LP jsou řízeny.

O přímé řízení jde v případě MOS (přímé řízení obchodníků, pracovníků marketingu, pracovníků servisu a služeb → vertikální vazby jsou nadřízenost a podřízenost, horizontální různé formy spolupráce).

V případě ŘSS jde především o přímé řízení liniových ŘP a výkonných pracovníků (vazby nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, stejně jako v předcházejícím případě).

Procesy přímého řízení nemusíme porovnávat z pohledu HPr nebo zemědělství. Zásady správného přímého řízení jsou stejné bez ohledu na zaměření podniku. Specifika zemědělství v něm nehrají žádnou roli. Vztahy ŘSS a MOS jsou řešeny v ostatních kapitolách této práce (Hierarchie subsystémů, hlavní a podpůrné subsystémy).

Hodnocení principu 9:

***Princip 9 je platný i pro zemědělské podniky.***

### **5.3.8 Potvrzení platnosti principu 10**

*Princip 10: Oblasti OS mají svou dynamiku*

Výzkumná otázka: Je princip 9 platný i pro zemědělské podniky?

Platnost principu pro zemědělské podniky je prokázána již v kapitole 5.3.2.2

Hodnocení principu 10:

***Princip 10 je platný i pro zemědělské podniky.***

## 6 Výsledky a diskuse

Hlavním cílem této práce bylo prokázat, zda obecná TŘOS platí i pro zemědělské podniky.

### **Základní výzkumná otázka zní:**

Je obecně formulovaná TŘOS platná i pro zemědělské podniky?

TŘOS byla v této práci charakterizována 10 hlavními principy. Pomocí logické analýzy, dedukce, indukce a porovnáním odpovědí ŘP základního a zemědělského souboru (statisticky zpracováno), bylo odpovězeno na dílčí výzkumné otázky. Ve všech deseti případech bylo odpovězeno kladně:

Princip 1: Struktura OS spolu s definovaným cílem určuje chování OS.

Výzkumná otázka: Je princip 1 platný i pro zemědělský podnik?

Odpověď: ***Princip 1 je platný i pro zemědělský podnik.***

Princip 2: Strukturu tvoří prvky a vazby mezi nimi, chování představuje transformaci vstupů na výstupy.

Výzkumná otázka: Je princip 2 platný i pro zemědělský podnik?

Odpověď: ***Princip 2 je platný i pro zemědělský podnik***

Princip 3: Prvky, vazby a zvolená rozlišovací úroveň umožňují definovat subsystémy 1. a vyšších řádů OS.

Výzkumná otázka: Je princip 3 platný i pro zemědělské podniky?

Odpověď: ***Princip 3 je platný i pro zemědělské podniky.***

Princip 4: Existují hlavní a podpůrné subsystémy, přičemž ŘSS vystupuje k ostatním subsystémům vždy jako subjekt řízení a má svou hierarchii.

Výzkumná otázka: Je princip 4 platný i pro zemědělský podnik?

Odpověď: ***Princip 4 je platný i pro zemědělské podniky.***

Princip 5: ŘSS formuluje vizi a určuje strategii

Výzkumná otázka: Je princip 5 platný i pro zemědělské podniky?

Odpověď: ***Princip 5 je platný i pro zemědělské podniky.***

Princip 6: Subsystemy 1. řádu se vzájemně ovlivňují a jsou hierarchicky uspořádány.

Výzkumná otázka: Je princip 6 platný i pro zemědělské podniky?

Odpověď: ***Princip 6 je platný i pro zemědělské podniky.***

Princip 7: Produkčně-technologická oblast OS generuje produkční proces.

Výzkumná otázka: Je princip 7 platný i pro zemědělské podniky?

Odpověď: ***Princip 7 je platný i pro zemědělské podniky.***

Princip 8: Organizačně-ekonomická oblast generuje procesy nepřímého řízení.

Výzkumná otázka: Je princip 8 platný i pro zemědělské podniky?

Odpověď: ***Princip 8 je platný i pro zemědělské podniky.***

Princip 9: Obchodně-řídící oblast generuje procesy přímého řízení.

Výzkumná otázka: Je princip 9 platný i pro zemědělské podniky?

Odpověď: ***Princip 9 je platný i pro zemědělské podniky.***

Princip 10: Oblasti OS mají svou dynamiku.

Výzkumná otázka: Je princip 10 platný i pro zemědělské podniky?

Odpověď: ***Princip 10 je platný i pro zemědělské podniky.***

Pokud bylo na dílčí výzkumné otázky vždy odpovězeno kladně, můžeme odpovědět kladně i na základní výzkumnou otázku:

**Základní výzkumná otázka:**

**Je obecně formulovaná TŘOS platná i pro zemědělské podniky?**

**Odpověď na základní výzkumnou otázku:**

**Ano, obecně formulovaná TŘOS je platná i pro zemědělské podniky.**



Obecně formulovaná TŘOS je platná, i přes značná specifika zemědělství i pro zemědělské podniky. Každý princip byl prověřen buď logickou dedukcí a indukcí (kapitola 5.2) anebo srovnáním statisticky zpracovanými odpověďmi ŘP ze základního souboru s odpověďmi ŘP ze zemědělského souboru (kapitola 5.3). V některých případech oběma metodami.

Jako doplňující informace je třeba chápat odpovědi ŘP vybraného konkrétního podniku, které jsou uvedeny zvlášť, ve většině odpovědí i s krátkým komentářem, který získala autorka při vyplňování dotazníku, kterému byla přítomna.

Jistý problém představovala tvorba otázek, protože ŘP TŘOS neznají. Proto nebylo možné pokládat otázky přímo, ale bylo nutné otázky formulovat tak, aby se z odpovědí daly logicky odvozovat závěry týkající platnosti či neplatnosti zjišťovaného principu nebo dílčích tvrzení TŘOS.

Formulace otázek je převzata z výzkumu katedry řízení. Z obsáhlého dotazníku byly vybrány vhodné otázky pro posouzení formulovaných principů TŘOS.

Vlastní práce autorky diplomové práce byl i výběr použitých otázek (vytvoření redukovaného dotazníku), zpracování a vyhodnocení odpovědí zemědělského souboru, následné srovnávání a komentáře a závěry.

## 7 Závěr

Zásadním závěrem diplomové práce je konstatování, že definovaný hlavní i dílčí cíle práce byly splněny. Při vyhodnocování dotazníku jsme se dozvěděli také hodně o ŘP, kteří dotazník vyplňovali. Neredukovaný dotazník, který byl využit pro potřeby výzkumu na katedře řízení (pro podniky s HPr, NPr a SPr) vyplnilo asi 700 ŘP (přesně 698), do obou souborů bylo zařazeno 644 dotazníků. V neredukované formě dotazníku byla značná část otázek formulovaná:

- a) Co si myslíte, jak by dotazovaný problém měl být řešen?
- b) Jak dotazovaný problém řešíte ve vašem podniku?

Příjemným zjištěním bylo, že odpovědi typu b) více odpovídaly závěrům TŘOS než odpovědi typu a). V této práci, pro srovnání obou souborů, se vycházelo z odpovědi typu b). Zároveň bylo pro diplomovou práci využito celkem 321 dotazníků, jejichž charakteristika byla uvedena v metodice práce.

Tato diplomová práce se stává také součástí výsledků výzkumné práce katedry řízení a potvrzení platnosti TŘOS by mělo znamenat její snadnější přijetí odbornou zemědělskou veřejností, především liniiovými řídicími pracovníky na vyšších stupních řízení.

TŘOS definuje podnik jako organizační systém. Pro jeho řízení prosazuje systémový přístup, který umožňuje chápat různé části podniku (subsystémy) ve všech potřebných návaznostech a souvislostech. Hierarchie subsystémů určuje hierarchii úkolů, které musí ŘP na vyšších stupních řízení řešit v daném čase. Důležitým momentem je také to, že snadno nepodléhá módním vlivům (přecenění procesního řízení, pružné řídicí struktury, přeceňování marketingu, přeceňování „měkkých principů řízení atd.).

Dobrá zpráva je, že praktici těmto módním vlivům podléhají méně než teoretici.

## 8 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-802-5311-981.
- 3) BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- 4) BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- 5) CIHELKOVÁ, Eva. *Světová ekonomika: obecné trendy rozvoje*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-155-0.
- 6) DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 7) DONNELLY, James H.. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-7169-422-9.
- 8) DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- 9) DVOŘÁKOVÁ, Dana. *Specifika účetnictví a oceňování v zemědělství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. Sv. 2. aktualizované vydání. ISBN 978-80-7552-907-7.
- 10) DYTRT, Zdenek. *Odpovědný management*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-348-9.
- 11) GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a HORÁK, Roman. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- 12) HOMOLKA, Jaroslav a MACH, Jiří. *Základy podnikové ekonomiky*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-213-1975-2.
- 13) HRON, Jan a MACÁK, Tomáš. *Teorie řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze PEF, 2015. ISBN 978-80-213-2306-3.
- 14) HRON, Jan a TRAXLER, Arnošt. *Dovednosti v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, PEF, 2018. ISBN 978-80-213-2833-4.
- 15) HRON, Jan, TRAXLER, Arnošt. *Podnikové řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, PEF, 2019. ISBN 978-80-213-2905-8.

- 16) HRON, Jan, TRAXLER, Arnošt. *Teorie řízení organizačních systémů*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, PEF, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.
- 17) HRON, Jan. *Kybernetika v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, PEF, 2014. ISBN 978-80-213-0840-4.
- 18) KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 19) LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: Jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0120-7.
- 20) LUHMANN, Niklas. *Sociální systémy: nárys obecné teorie*. Brno: CDK Centrum pro studium demokracie a kultury (CDK), 2006. ISBN 80-7325-100-0.
- 21) MEYER, John W. *World Society: The Writings of John W. Meyer*. Great Britain: Oxford University Press, 2010. ISBN 9780199593439
- 22) MORGAN, Gareth. *Images of organization. 2nd ed.* Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1997. ISBN 0761906320.
- 23) MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- 24) PROCHÁZKOVÁ, Dagmar a VLACH, Pavel. *Vzorový účetový rozvrh, rozvaha a výsledovka. účetní průvodce MáDáti*. Ostrava: Sagit, 2020. ISBN 978-80-7488-382-8.
- 25) SIMON, Herbert. *The Sciences of the Artificial. 3. vydání*. London: MIT Press, 1996. ISBN 9780262691918.
- 26) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- 27) SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd.*. Praha: C.H. Beck., 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- 28) TYSON, Shaun. *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 1997. 80-716-9296-4.
- 29) VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 30) VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- 31) WIENER, Norbert. *Kybernetika neboli řízení a sdělování v živých organismech a strojích*. Praha: SNTL, 1960. Řada teoretické literatury.

### **Internetové zdroje**

- 1) AGRIS. *Vzory osevních postupů podle výrobních oblastí*. Agris - agrární www portál. [Online] Agris, 14. Prosinec 1999. [Citace: 18. 2. 2020.]. Dostupné z WWW: <http://www.agris.cz/clanek/92980>.
- 2) JAKASI. *Porterův model pěti sil*. JAKASI.cz. [Online] 2015. [Citace: 10. 1. 2020.]. Dostupné z WWW: <https://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>.
- 3) Management mania. *Sektory trhu*. [Online] ManagementMania's Series of Management, 2011. [Citace: 1. 2. 2020.]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/sektory-trhu>.
- 4) PRAHA FONDY. *Pomůcka pro určení velikosti podniku*. Praha fondy. [Online] Hlavní město Praha, 2009. [Citace: 20. 2. 2020.]. Dostupné z WWW: [http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325\\_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html](http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html).
- 5) SZIF. *SZIF - Státní zemědělský intervenční fond*. SZIF. [Online] Státní zemědělský intervenční fond, 2013. [Citace: 18. 2. 2020.]. Dostupné z WWW: <https://www.szif.cz/cs/szif-poskytuje>.

### **Ostatní zdroje**

ZEAS Oskořínek, a.s. *Interní dokumenty*. Oskořínek: ZEAS Oskořínek, a.s., 2018.

ZEAS Oskořínek, a.s. *Zpráva auditora 2018*. Oskořínek: ZEAS Oskořínek, a.s., 2018.

### **Výzkum**

Interní grantová agentura ČZU – PEF, projekt 2019B0006 – Atributy řízení alternativních business modelů v produkci potravin

## 9 Přílohy

### 9.1 Dotazník pro ŘP

*1) Jakým způsobem řešíte většinu (řídících, organizačních, produkčních, případně obchodních) problémů ve Vámi řízené OJ?*

1  stačí zjistit problém → odstraní problém

2  zabýváte se příčinou vzniku problému → odstraní příčinu → odstraní problém

*2) Je nutné, při analýze uvedených problémů a pro následné odstranění zjištěné příčiny problémů, zvýšit rozlišovací úroveň Vašeho pohledu na problém?*

3  ano

4  ne

*2.1) Hledáte dále příčinu-příčiny?*

5  ano

6  ne

*2.2) Představuje hledání příčiny-příčiny nutnost dalšího zvýšení rozlišovací úrovně zkoumaného problému?*

7  ano

8  ne

*3) Myslíte si, že je možné takový přístup uplatňovat při řešení problémů v jakékoli oblasti podniku?*

9  ano

10  ne

*3.1) Pracujete s rozlišovací úrovní?*

11  vědomě ji využíváte pro lepší orientaci

12  využíváte ji pouze podvědomě → nahrazujete ji vašimi praktickými zkušenostmi, aniž byste o rozlišovací úrovni uvažovali

13  rozlišovací úroveň považujete za zbytečné zdržování a ztrátu času, kterého máte nedostatek

*4) Souhlasíte, že řídicí pracovníci na různých stupních řízení musí pracovat s jinou rozlišovací úrovní?*

14  ano → jednoznačně

15  částečně → informace navíc neuškodí

16  ne → je potřeba všechno vědět a znát podrobně

*5) Poskytuje informační systém Vašeho podniku různě agregovaná data a informace pro jednotlivé stupně řízení?*

17  data jsou agregována podle předmětu činnosti

18  data jsou agregována podle stupně řízení

19  data jsou agregována podle jednotlivých organizačních stupňů a předmětu činností na "míru" organizačním jednotkám (podnik, divize, závod)

20  data nejsou agregována → pokud je vedoucí OJ potřebuje v agregované podobě, provádí si agregaci dat sám, dle vlastní potřeby

*6) Souhlasíte, že udělit pravomoc lze jen tam, kde rozhoduje lidský prvek (majitel, řídicí pracovník)?*

21  ano

22  ne

*7) Kdo rozhoduje ve Vašem podniku o nových rozvojových programech (zavedení nového produktu)?*

23  majitelé podniku

24  představenstvo podniku nebo dozorčí rada dle modelu řízení

25  vedení podniku

*8) Kdo rozhoduje o přidělení zdrojů ve Vašem podniku?*

26  majitelé

27  představenstvo

28  vedení podniku

29  specialisté → ekonomický ředitel (ekonom), obchodní ředitel (obchodník), technolog, apod.

9) *Při souběhu řídicích problémů je nutné řešit konflikty. Uveďte pořadí, v jakém jsou problémy řešeny ve Vašem podniku?*

- 30  konflikt mezi majiteli podniku
- 31  konflikt mezi členy představenstva nebo dozorčí rady
- 32  konflikt mezi GŘ a představenstvem
- 33  konflikt mezi řediteli závodů
- 34  konflikt mezi vedoucími provozu
- 35  konflikt mezi výkonnými pracovníky

10) *Seřad'te podle vlivu na rozhodování*

- 36  produkce/respektive vedoucí výroby → (dílčí rozhodnutí navazující na rozhodnutí vedení)
- 37  obchod/respektive obchodní ředitel → (informace pro vedení + dílčí rozhodnutí navazující na rozhodnutí vedení)
- 38  řízení/respektive vedení podniku (GŘ a majitelé) → (zásadní rozhodnutí)
- 39  organizování (organizace) respektive ředitelé závodů (divizí) → (realizují rozhodnutí vedení + dílčí organizační rozhodnutí)
- 40  ekonomika/respektive ekonomický ředitel → (informace pro rozhodování + vyhodnocení úspěšnosti rozhodnutí)

11) *Seřad'te podle pravomocí*

- 41  produkce respektive vedoucí výroby
- 42  obchod respektive obchodní ředitel
- 43  řízení respektive vedení podniku (GŘ a majitelé)
- 44  organizování (organizace) respektive ředitelé závodů (divizí)
- 45  ekonomika respektive ekonomický ředitel

12) *Úspěch/neúspěch Vašeho podniku přisuzujete spíše*

- 46  správnému/špatnému vedení podniku (dobrá/špatná struktura produktů, dobrá/špatná organizace, dobrá/špatná motivace pracovníků)
- 47  dobré/špatné obchodní činnosti



13) *Je možné považovat obchodní činnost za hlavní podpůrnou činnost pro zvýšení efektivnosti produktů? (obchodní činnost → marketing, reklama, vlastní obchod)*

48  ano

49  ne

14) *Máte ve Vašem podniku samostatné oddělení marketingu?*

50  ano

51  ne

15) *Efektivnost produkce spíše ovlivňuje? (stanovte pořadí významnosti)*

52  péče o pracovní prostředí a ergonomiku pracovní činnosti (zvyšuje)

53  použitá technologie (zvyšuje)

54  minimalizace dopadů produkce na okolní životní prostředí (snižuje)

16) *Je možné považovat péči o pracovní a životní prostředí za podpůrné činnosti, které zvyšují nebo snižují efektivnosti produktů?*

55  ano

56  ne

17) *Je možné považovat použité technologie za podpůrné činnosti, které zvyšují nebo snižují efektivnost produktů?*

57  ano

58  ne

18) *Máte ve Vašem podniku formulovanou vizi a strategii a způsob, jak je naplňovat?*

59  ano

60  ne

19) *Vychází Vaše strategie spíše z:*

61  aktuální situace na trhu nebo

62  z postupného naplňování vize

*20) Kde získává "rozhodovatel" technické a technologické informace ve Vašem podniku?*

- 63  podnik má vlastní oddělení vývoje → od vývoje
- 64  podnik má vlastní oddělení VTEI → od VTEI (VTEI → vědecko-technické informace, ekonomické informace, tržní informace)
- 65  od výrobních specialistů, technologů

*21) Technologie je ve Vašem podniku většinou vybrána na základě požadavků produkce (výroby) nebo ekonomických možností?*

- 66  rozhoduje požadavek produkce
- 67  rozhodují ekonomické možnosti
- 68  hledá se kompromis mezi požadavkem a možnostmi

*22) Jak je financovaná nová technologie ve Vašem podniku?*

- 69  technologie je častěji hrazena z vlastních zdrojů
- 70  technologie je častěji hrazena z cizích zdrojů
- 71  častěji by měla být hrazena z vlastních a částečně z cizích zdrojů)
- 72  problém s financováním většinou znamená odložení (zrušení) realizace projektu

*23) Jak ovlivnil váš poslední rozvojový program organizační uspořádání Vašeho podniku?*

- 73  vznikl nový provoz
- 74  vznikl nový závod
- 75  byl realizován v nové lokalitě
- 76  vynutil si práci ve směnách

*24) Ovlivňuje Vaše produkce (výroba) pracovní prostředí?*

- 77  výrazně a zajištění přijatelných pracovních podmínek představuje ekonomickou zátěž
- 78  výrazně, ale zajištění přijatelných pracovních podmínek nepředstavuje ekonomickou zátěž
- 79  středně s ekonomickou zátěží
- 80  středně bez ekonomické zátěže
- 81  nepodstatně

*25) Ovlivňuje Vaše produkce (výroba) životní prostředí (ekologie)?*

- 82  výrazně s ekologickou zátěží
- 83  výrazně, ale bez ekologické zátěže
- 84  středně s ekologickou zátěží
- 85  středně bez ekologické zátěže
- 86  nepodstatně

*26) Dosahuje Vaše produkce (výroba) požadované kvality?*

- 87  dosahuje a zvyšuje prodejnost produktu
- 88  nedosahuje a snižuje prodejnost produktu

*27) O ekonomickém úspěchu projektu (produktu) ve Vašem podniku rozhoduje:*

- 89  kvalita vašich produktů (dominantně, ne absolutně)
- 90  kvalita vaší obchodní činnosti (obchodní politika + obchodníci), (dominantně, ne absolutně)

*28) Jak ovlivňují použité technologie kvalitu produkce (výroby) ve Vašem podniku?*

- 91  jednoznačně jsou hlavním faktorem pro dosahování kvality
- 92  jsou výrazným faktorem, ne však hlavním
- 93  nejdůležitějším faktorem je kontrola

*29) O ekonomickém úspěchu Vašeho podniku rozhoduje:*

- 94  výběr správného produktu (zájem na trhu)
- 95  kvalita produktu
- 96  vhodný způsob prodeje a reklamy

*30) Máte vlastní zkušenost z Vašeho podniku, že:*

- 97  vhodný způsob prodeje a reklamy udělal z průměrného produktu velmi úspěšný produkt
- 98  nevhodný způsob prodeje a reklamy udělal z kvalitního produktu jen průměrný produkt
- 99  nevhodný způsob prodeje a reklamy velmi poškodil úspěšnost kvalitního produktu

*31) Doplňte délku časových intervalů mezi jednotlivými kroky realizace nového produktu:*

100  1)  $t_1$  → od prvotní informace o možnosti realizace nového produktu k rozhodnutí o realizaci produktu

101  2)  $t_2$  → od rozhodnutí o realizaci produktu k uvolnění zdrojů pro produkt (lidské, finanční, hmotné)

102  3)  $t_3$  → od uvolnění zdrojů k vytvoření nové organizační jednotky (provoz, závod)

103  4)  $t_4$  → od rozhodnutí o vytvoření nové organizační jednotky k jmenování vedoucího OJ

104  5)  $t_5$  → od jmenování vedoucího k zařazení OJ a vedoucího OJ do organizační a řídicí struktury podniku

*32) Ovlivňuje Vaši organizační strukturu více:*

105  předmět činnosti

106  velikost podniku

*33) Proces produkčního řízení je dynamický proces. Vedení podniku rozhodne o realizaci nového produktu. Uveďte přibližnou délku časových intervalů jednotlivých na sebe navazujících etap:*

107  - rozhodnutí o novém produktu ( $t$ ) → délka  $t$

108  - definování požadavků na výrobu ( $t+1$ ) → délka  $t+1$

109  - posouzení možností podniku ( $t+2$ ) →  $t+2$

110  - výběr technologie ( $t+3$ ) → délka  $t+3$

111  - požadavky technologie ( $t+4$ ) →  $t+4$

112  - výběr technického vybavení ( $t+5$ ) →  $t+5$

113  - vybavení OJ technikou ( $t+6$ ) →  $t+6$

114  - realizace produkce ( $t+7$ ) →  $t+7$

115  - kontrola produkce ( $t+8$ ) →  $t+8$

*34) Používáte procesní přístup při řízení Vašeho podniku?*

116  ano

117  ne

*35) Máte rozděleny procesy na hlavní a podpůrné?*

118  ano

119  ne

*36) Realizujete ve Vašem podniku proces "Od zákazníka k zákazníkovi" v uvedených bodech a v uvedeném pořadí bodů? (pokud ano, doplňte: 1 → 2 → 3 → 4 → 5)*

120  obchodníci (marketing, vlastní obchod, servis) získají informace o požadavcích klientů

121  vedení informace vyhodnotí a rozhodne o novém produktu

122  vytvořeno zadání pro produkci (výrobu) + výběr technologie, výběr technických prostředků

123  realizace produkce (výroba)

124  obchodníci nabízí produkt (marketing, reklama, prodej → vytvoření nabídky)

*37) Jakou roli hraje ekonomicko-informační systém v procesu přímého řízení ve Vašem podniku?*

125  významnou-aktivní (informacemi se podílí přímo na rozhodování)

126  významnou-pasivní (slouží pouze k vyhodnocování rozhodnutí)

127  střední-aktivní

128  střední-pasivní

129  nevýznamnou

*38) Uplatňujete ve Vašem podniku principy samofinancování OJ?*

130  ano

131  ne

*39) Máte ve Vašem podniku ucelený motivační systém nebo je motivace podřízených pracovníků ponechána na každém ŘP?*

132  ano

133  ne