

Kontrola a její vliv na zvyšování výkonnosti Vojenského útvaru 3771 Prostějov.

Bc. Jan Ryšavý

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan RYŠAVÝ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Kontrola a její vliv na zvyšování výkonnosti
Vojenského útvaru 3771 Prostějov**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Charakterizujte pojem kontrola ve vztahu k manažerským funkcím.

II. Praktická část

- Popište organizaci a analyzujte systém kontroly v organizaci.
- Na základě zjištěných skutečností navrhnete projekt v systému kontroly vedoucí ke zvýšení výkonnosti.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] VEBER, J. Management. 2. vydání. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
[2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 1. vydání. Olomouc : Rubico, 2001. 648 s. ISBN 80-858339-45-8.
[3] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J., RAJOŠOVÁ, V. Management I : 1. díl. 1. vydání Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 214 s. ISBN 978-80-7318-692-0.
[4] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J., RAJOŠOVÁ, V. Management I : 2. díl. 1. vydání Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 202 s. ISBN 987-80-7318-693-7.
[5] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 268 s. ISBN 80-247-2177-4.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



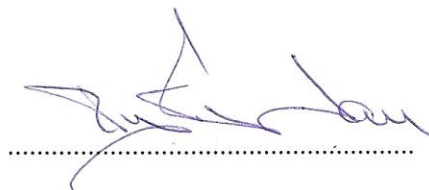
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3.5.2010



.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b

Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na kontrolní systém Vojenského útvaru 3771 Prostějov. V teoretické části jsou popsány nejnovější poznatky v managementu, jeho funkce a vztah kontroly k nim. Pomocí dotazníkového průzkumu je analyzován současný stav kontrolního systému útvaru. V projektové části práce je na základě zjištěných skutečností navržen kontrolní systém útvaru vedoucí ke zvýšení jeho výkonnosti.

Klíčová slova: management, celostní management, plánování, organizování, kontrola, sociální zralost, praktická zručnost, odborná znalost, kompetentnost

ABSTRACT

The thesis is focused on the control system of the Military Service 3771 Prostějov. The theoretical section describes the latest findings in management, its function and relationship to their control. Using a questionnaire survey analyzes the present state of the control system of the body. The project is part of the work on the basis of facts designed contact Cress-service system to increase its efficiency.

Keywords: management, holistic management, planning, organization, control, social maturity, practical skill, expertise, competence

Chtěl bych touto cestou poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu prof. Ing. Jánů Porvaznkovi, CSc. za velmi trpělivý a ochotný přístup při vedení mé diplomové práce, za jeho cenné rady a připomínky v průběhu konzultací.

Můj dík patří také mé manželce a dceři za podporu, trpělivost, pevné nervy a důvěru, kterou do mne vkládaly.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MANAGEMENT	12
1.1 POZNATKY MANAGEMENTU	12
1.2 SUBJEKTY MANAGEMENTU	13
1.3 KOMPETENTNOST SUBJEKTŮ MANAGEMENTU	14
2 FUNKCE MANAGEMENTU	16
2.1 FUNKCE CÍLE (PLÁNOVÁNÍ)	17
2.1.1 Členění plánů	19
2.1.2 Sestavování plánů	21
2.1.3 Rozhodování.....	21
2.2 FUNKCE REALIZAČNÍ (ORGANIZOVÁNÍ)	23
2.2.1 Tvorba organizační struktury	23
2.2.2 Dělb práce, delegování	24
2.2.3 Regulování.....	25
2.3 FUNKCE HODNOTÍCÍ (KONTROLA)	26
2.3.1 Vymezení pojmu kontrola	26
2.3.2 Druhy kontroly	27
2.3.3 Funkce kontroly.....	28
2.3.4 Fáze kontroly	29
2.3.5 Kritéria kontroly	30
2.3.6 Metody a postupy kontroly	31
2.3.7 Efektivita kontroly	32
2.3.8 Hodnocení tvorby poslán, vize a strategie.....	32
2.3.9 Koordinování.....	33
2.3.10 Vztah funkce kontroly k ostatním funkcím managementu	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 ANALÝZA ORGANIZACE	37
3.1 URČENÍ ORGANIZACE	37
3.2 CHARAKTERISTIKA ORGÁNŮ A SOUČÁSTÍ ORGANIZACE.....	38
3.3 INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH A JEJICH STRUKTUŘE	40
3.4 ANALÝZA KONTROLNÍHO SYSTÉMU NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU.....	42
3.4.1 Analýza 1. část – Identifikace údajů zaměstnanců	43
3.4.2 Analýza 2. část – Otázky zaměřené na oblast plánování a jeho hodnocení	49
3.4.3 Analýza 3. část – Otázky zaměřené na oblast kontrolování	52
4 PROJEKT KONTROLNÍHO SYSTÉMU VEDOUcíHO KE ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI VOJENSKÉHO ÚTVARU 3771 PROSTĚJOV	63

4.1	CÍLE PROJEKTU A KRITÉRIA ÚSPĚCHU	63
4.2	VSTUPY A OMEZENÍ PROJEKTU	63
4.3	KLÍČOVÉ AKTIVITY, JEJICH ROZBOR A URČENÍ ODPOVĚDNOSTI.....	64
4.3.1	Přípravná fáze	66
4.3.2	Realizační fáze	70
4.3.3	Vyhodnocovací fáze.....	71
4.3.4	Nápravná fáze	72
4.4	ČASOVÁ ANALÝZA ZAVEDENÍ PROJEKTU	73
4.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	75
4.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	77
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	84
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM GRAFŮ.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH	88

ÚVOD

Cílem této práce je navrhnout projekt kontrolního systému Vojenského útvaru 3771 Prostějov. Pro zajištění správného a efektivního řízení jakékoliv organizace je nezbytné účinné využívání funkcí řízení. Jednou z těchto funkcí je funkce hodnotící, která je jedním ze zdrojů informací, na základě kterých management organizace eliminuje nedostatky a zabraňuje tak jejímu neefektivnímu chování. Kontrolování zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeri zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.

První, teoretická část, je základem pro zpracování další, praktické části, této Diplomové práce. Jejím úkolem je na základě teoretických východisek popsat nejnovější poznatky v oblasti managementu a jeho funkcí. Jednou ze základních funkcí je funkce kontroly, kterou chceme podrobněji, definovat a ukázat její podstatu, postavení a úkoly mezi ostatními funkcemi řízení.

V druhé části práce je provedena analýza kontrolního systému již zmiňovaného Vojenského útvaru 3771 Prostějov pomocí dotazníkového průzkumu a jeho vyhodnocení. Na základě provedené analýzy je navržen kontrolní systém, po jehož implementaci je předpoklad zvýšení výkonnosti tohoto útvaru. V současné době dochází ke stále většímu snižování počtů vojáků z povolání a tím musí růst jejich profesionalita a kompetentnost k vykonávané činnosti tedy výkonnost.

Je potřebné si uvědomit, za jakým účelem jsou vojenské útvary zřizovány a co je jejím úkolem. V současné době, kdy se mění celý svět a dochází k vysoké globalizaci ve všech směrech z pohledu ekonomického, politického a sociálního, dochází k této globalizaci i v ozbrojených složkách. Jsou přehodnocovány úkoly vojenských jednotek s ohledem na změnu hrozeb současného globálního světa a vytvářeny uskupení pro jejich odvrácení.

Bez funkčního kontrolního systému, který bude průběžně ověřovat jak výsledky výcviku, tak i jeho průběh, formy a metody, může dojít k selhání při zasazení jednotky v sestavě bojových uskupení, nebo při plnění úkolů v mezinárodních misích. Při selhání v těchto případech nedochází k naplnění funkcí a poslání, pro které byl útvar zřízen.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, vedoucí k dosažení cílů organizace.“ [1, s. 24]

Pojmu management v češtině nejlépe odpovídá pojem řízení. Manažerské poznatky, resp. teorie se zevšeobecnováním utvářejí či formulují na základě toho, jak je autoři vnímali, prožívali (prezentovali) a aplikovali. I když se zdá, že je management sociální vědou, můžeme říct, že je ve skutečnosti vědou multidisciplinární. Pro rozvoj managementu je v současné době využíváno další multidisciplinární vědy a to kybernetiky, kterou Norbert Wiener definoval, jako vědu o řízení a oznamování v živých organismech a strojích. Z toho lze usuzovat, že na formování poznatků managementu se podílejí přírodní, technické a společenské vědy. Jejich poznatky se využívají v oblasti živých i neživých společenství. [2]

Dynamika života nastoluje potřebu každodenního zvyšování kvality a užitečnosti výsledků práce každé organizace. Kvalita řízení je tím vyšší, čím rozvinutější je kompetentnost řídicích subjektů. Vyšší úroveň kompetentnosti v řízení má předpoklady dosáhnout každý duševně zdravý člověk, který je schopný vzdělávat se a využívat získané poznatky v praxi.

„Součástí předmětu management jsou poznatky o kořenech, vzniku, vývoji, současnosti a budoucnosti managementu i přípravě lidí na manažerskou kompetentnost a o ohodnocování manažerské způsobilosti subjektů managementu“ [2, s. 17]

1.1 Poznatky managementu

Za základ vzniku managementu je považována potřeba poznatků směřujících ke zvyšování výkonnosti hospodářských celků. W. Taylor označil management jako vědecký, když uskutěčňoval měření spotřeby času dělníka potřebného na operaci a nejlepší dosažený čas považoval za normu pro všechny ostatní, kteří tyto operace vykonávali. Za základní pojem je v managementu považován pojem řízení, jehož obsah jako první definoval Henry Fayol pomocí tzv. funkcí řízení, mezi něž zařadil: předvídání, plánování, organizování, přikazování, kontrolování a koordinování. Dodnes se odborníci nemohou dohodnout, jaké a kolik vlastně těchto funkcí je. V současné době se nejvíce využívají čtyři funkce řízení, jež vymezila skupina amerických autorů a to: plánování, organizování, vedení a kontrola. [2]

Tento klasický přístup je zpochybňován empiriky, jako jsou Henry Mintzberg a Rosemary Stewartová, kteří zkoumali, co manažeři dělají doopravdy a zjistili, že jejich práce je roz-

kouskovaná a že v ní jde o neustálé přizpůsobování situaci. Manažeři se snaží mít pod kontrolou své okolí, ale někdy má toto okolí pod kontrolou je samotné, mohou se snažit o plánování, organizování, vedení nebo kontrolu, ale jejich život se téměř nevyhnutně stává neuspořádaným sledem událostí a náhod. Jde tedy jak o vědu, tak o umění. [3]

Poznatky managementu, které odborníci a vědci utvářejí pro potřeby zejména hospodářských celků a mají všeobecnou platnost pro všechny podstaty, můžeme shrnout pod název *všeobecný management*. Zda však poznatky všeobecného managementu a jeho využívání vychází ze systémové vědy (všeobecné teorie systémů), pak tyto poznatky nazýváme *celostní management*. [2]

1.2 Subjekty managementu

Celostní management je v počátcích svého formování, ale jeho systémový přístup k poznatkům všeobecného managementu umožňuje celistvý pohled na management, což je ucelená a komplexní soustava poznatků o vlastnostech, dovednostech a vědomostech subjektů managementu. Management by měl dávat odpovědi na otázku, jaké požadavky jsou kladeny na kompetentnost (způsobilost) subjektů managementu, kterými jsou jednotlivci, vedoucí týmů i vedoucí organizace. Předmětem managementu je soustava poznatků o těchto subjektech, které tvoří požadavky na jejich:

- všeobecné a odborné znalosti;
- praktické a aplikační zručnosti;
- osobnostní a lidské vlastnosti.

Poznatky o požadavcích, přípravě a hodnocení kompetentnosti subjektů managementu mají všeobecnou platnost pro jednotlivce, tým, vedení organizací. Rozlišujeme tedy:

- osobní management;
- management týmu;
- management organizace.

Poznatky celostního managementu jsou využitelné i pro organizace s rozdílnými procesy a posláním:

- odvětvové druhy managementu (školství, kultury, zdravotnictví apod.);

- management podle činností (výroby, finanční, personální, informační, apod.);
- management podle časového hlediska (strategický, operativní);
- management podle prostorového hlediska (mezinárodní, regionální, místní); [2]

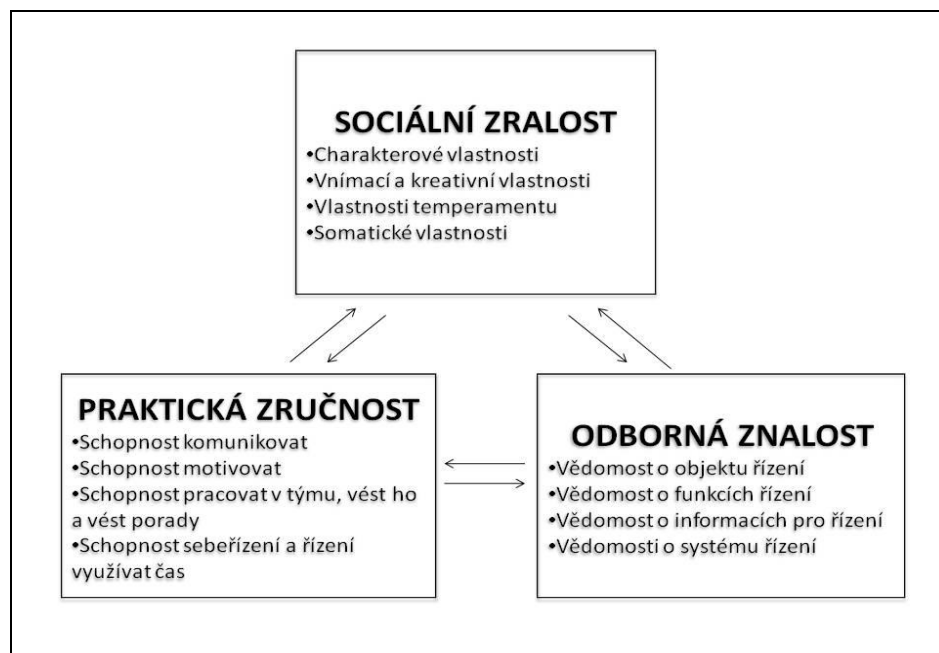
1.3 Kompetentnost subjektů managementu

Předmětem celostního managementu je soustava poznatků o požadavcích na způsobilost subjektů managementu. V nejširším slova smyslu je tedy kompetentnost způsobilost zastávat určitou pozici v osobním, pracovním i společenském životě. Naší snahou je celostní ohodnocení osobnostních vlastností, které můžeme vyjádřit následovně:

$$(CQ) = (IQ) + (AQ) + (EQ)$$

CQ - celostní inteligence (vyzrálá osobnost), IQ - vědomostní inteligence (odborná znalost získaná studiem), AQ - aplikační inteligence (praktické dovednosti), EQ - emoční vlastnosti člověka (sociální zralost). [2]

Takto strukturované vymezení bylo poprvé prezentováno v 90tých letech 20tého století. Jednotlivé složky způsobilosti osobnosti lze označit jako pilíře kompetentnosti. Rozlišení a strukturalizaci těchto pilířů lze vyjádřit, jak je patrné na obrázku (Obr. 1), následujícím způsobem:



Obr. 1. Model rozlišení (strukturalizace) pilířů kompetentnosti [2, s. 21].

Každá z dimenzí kompetentností má 2 protipóly – 2 krajnosti – 2 stránky:

praktická zručnost	- šikovnost	x	nešikovnost
odborná zdatnost	- rozumnost (poznatky)	x	hloupost (nevědomost)
sociální zralost	- moudrost (žít i pro jiné)	x	egoismus (žít jen pro sebe)

Co se bude nejvíce cenit z těchto dimenzí a v rámci nich v novém tisíciletí?

Moudrost - Rozumnost - Šikovnost = DOBRO

Egoismus - Hloupost - Nešikovnost = ZLO

Manažerská kompetentnost není výsadou jen manažerů. Vlastníci a zaměstnanci musí být také manažersky kompetentní. V současných podmínkách demokracie a svobody člověka a úcty k němu je nemožné hovořit, že jen manažeři řídí. Řízení není jen proces ukládání úloh. Jde o daleko širší vnímání. Být kompetentním vlastníkem, ale i zaměstnancem je pro organizaci stejně důležité jako být kompetentním manažerem.

Dnes a pro budoucnost o to víc už *neplatí*, že kompetentní je ten, kdo je schopný vytvořit vizi, naplánovat a zrealizovat produkování výrobků a služeb podle přání zákazníka. Řízení organizací (podniků, institucí) se stále bude více zbavovat organizační hierarchie, vlastnických a funkčních pozic a stále více zaměřovat na kompetentní lidi. Organizace se stále méně bude řídit podle funkční pozice a postavení útvarů v hierarchii, ale stále více podle způsobilosti lidí. To je klíčový poznatek managementu pro nové tisíciletí. [2]

2 FUNKCE MANAGEMENTU

Manažerské funkce jsou považovány za hlavní oblasti, povinnosti resp. skupiny činností manažera. Jsou označovány jako specifické činnosti, které musí vykonávat při plnění pracovních úkolů každý manažer, ať je konkrétní zaměření jeho profese jakékoliv. [4]

Teoretické zpracování funkce řízení patří stále k aktuálním problémům. Podstata funkce řízení je skryta v samotném pracovním procesu. Práce je cílevědomá činnost člověka, kterou jako proces můžeme rozdělit na tři za sebou jdoucí etapy. V první řadě je nutno určit cíl, pak vynaložit práci na jeho realizaci a nakonec průběh práce zhodnotit. Tyto funkce můžeme nazvat jako *funkce základní*:

- Přípravná etapa svým obsahem zahrnuje tu část řízení, která souvisí se stanovením cíle, proto *funkce cíle* (plánování).
- Realizační neboli výkonná etapa v sobě zahrnuje tu část řízení, která souvisí s realizací cíle, proto *funkce realizační* (organizování).
- Hodnotící etapa plní obsah funkce řízení související s hodnocením stanoveného cíle a jeho realizace, proto *funkce hodnotící* (kontrola). [5]

Při řešení složitých problémů v řízení organizace společně s nedostatečnou úrovní propracování třech základních funkcí řízení, je nutné využít další tzv. *rozvojové* či *doplňkové funkce*. Jejich vymezení je složitější než vymezení funkcí základních. Například ve funkci plánování můžeme nalézt rozvojové funkce poslání, vize, strategie apod. Vymezení doplňkových funkcí ovlivňují především složitosti, které v mnoha případech nedovolují stanovit jednoznačný cíl. Mezi rozvojové (doplňkové) funkce lze především zařadit:

- *funkci rozhodování* využívanou jestliže se v procesu stanovování cíle formuluje více alternativ a je potřebné vynakládat práci na výběr jedné alternativy;
- *funkci regulace* využívanou tehdy, když se rychle mění vnitřní předpoklady i vnější podmínky při realizaci zvolené alternativy a je nutné vynakládat další práci na jejich řešení;
- *funkci koordinace* využívanou pro časově prostorovou synchronizaci práce vyplývající ze základních funkcí řízení. [5]

Problém vymezení rozvojových funkcí není uzavřen a stále čeká na své podrobné teoretické rozpracování.

Mezi všemi funkcemi na všech stupních řízení probíhají informační vztahy, které lze vysledovat obrázkem v příloze (P I). [5]

Současná informační společnost se začíná pomalu měnit ve společnost komunikační. Není již jednoznačnou výhodou pouhý přístup k informacím, čím dál častěji nabírá na významu s informacemi dále pracovat, sdílet je, předávat a šířit, tedy komunikovat. V zájmu organizace je přistupovat aktivně k jakékoli komunikaci. S postavením v hierarchii organizace úměrně roste potřeba komunikačních dovedností a schopnost jejich využití. [6]

2.1 Funkce cíle (plánování)

Plánovací funkce manažera v podstatě zahrnuje manažerské aktivity, které jsou zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků k jejich dosažení. Výsledkem plánovacího procesu je psaný dokument specifikující akce, která má organizace uskutečnit, tento dokument nazýváme plánem. [7]

Obsahem funkce plánování jsou procesy a činnosti, jejichž uskutečňováním si jednotlivec, skupina lidí nebo celá společnost:

- uvědomuje příležitosti
- vytyčuje cíle
- určuje poslání
- stanovuje vizi
- vytváří strategii plnění cílů, poslání a vize
- vypracovává plán přeměny strategie na skutečnost [5]

Plánování v organizaci plní následující úkoly:

- je nástrojem rozvoje určující směr vývoje organizace nejen jako celku, ale i všech jeho složek;
- je prostředek, který zabezpečuje koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. [6]

V organizaci se zpravidla sestavuje několik plánů, jejich podoba se může lišit, ale plán by měl svým obsahem odpovídat na dvě otázky a to čeho a jakým způsobem se má dosáhnout. Jednotlivé plány na sebe musí také navazovat.

Návaznost plánů podle hledisek:

- *časového* – propojení strategických, taktických a operativních plánů;
- *věcného* – provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních, technického rozvoje, investic, finančních apod.;
- *organizačních úrovní* – kaskáda plánů od celooorganizačních až po plány jednotlivých útvarů a středisek. [6]

Bez určení jasných cílů se manažerské řízení stává nahodilým procesem. **Cíl** je konkretizovaná představa budoucího stavu, pro který je plán organizace sestavován. Při sestavování cílů je třeba mít na zřeteli:

- *priority* – cíle, které mají rozhodující význam pro daný objekt plánování, by se měly v plánu objevit přednostně;
- *měřitelnost* – nutnost co nejsrozumitelnější specifikace cílů, protože cíl zároveň představuje žádoucí stav budoucnosti, který má být zároveň vodítkem pro jeho dosažení. Aby cíle mohli být měřitelné, musí být jejich zadání určeno co nejkonkrétněji a co nejpresněji;
- *přiměřenost* – přiměřenost počtu vytýčených cílů, aby nedocházelo k jejich kolizi či rozporům, neméně důležitá je též přiměřenost věcná s ohledem na okolní vývoj a možnosti organizace. [6]



Obr. 2. Obsah plánů [6, s. 102].

Jak je patrné z obrázku (Obr. 2), řada cílů je možno dosáhnout prostřednictvím různých *aktivit*. Je již na manažerech, kteří plán zpracovávají, aby zvolily ty nejvýhodnější a nejefektivnější aktivity, které povedou ke konečným hodnotám cílů. Aktivity jsou pojem pro opatření, činnosti a úkoly, jejichž uskutečněním se cíle dosahuje. U opakujících se cílů se zpravidla zpracovávají standardní postupy, pracovní instrukce, technologické postupy apod.

Zdroje se v řadě případů stávají limitujícím faktorem, který ovlivňuje ostatní kameny v mozaice plánů. Pod pojmem zdroj chápeme materiální ale i nemateriální prvky, které jsou nutné k naplnění plánovaných záměrů a to např. finanční prostředky; personální zabezpečení požadované v kvalifikační struktuře; kapacity (výrobní, skladové, prostorové apod.); materiální zabezpečení; informační zabezpečení; know-how; infrastruktura apod. Ne všechny zdroje bývají pro organizaci limitující, proto jsou v plánech uvedeny pouze ty zdroje, které jsou omezeny. Ve většině případů se jedná o finanční prostředky, popřípadě kapacitní možnosti nebo nové technologie.

Termíny a odpovědnosti, musí plány obsahovat v závislosti na charakteru cílů. V plánu může být určen pouze jeden konečný termín a odpovědnost pro každý cíl, nebo v závislosti na struktuře aktivit mohou být pro každou aktivitu určeny samostatné termíny a dílčí odpovědnosti. Plány, které jsou schválené lze považovat za formu příkazů, které jsou závazné pro jednotlivé pracovníky uvedené v plánu a jejich odpovědnost za jejich realizaci v daném termínu. [6]

2.1.1 Členění plánů

Plány lze členit podle různých hledisek, možné členění lze vyjádřit následovně:

Podle časového hlediska členíme plány na:

- *dlouhodobé* většinou na více než pět let;
- *střednědobé* většinou v rozsahu jednoho až pěti let;
- *krátkodobé* obvykle na roční, popřípadě i na kratší období; [6]

Podle úrovně rozhodovacího procesu můžeme plány rozdělit na:

- *strategické plány* vypracovává vrcholový management a jsou v nich konkretizovány strategické záměry organizace s delším časovým výhledem;

- *taktické plány* – vypracovává ho střední management, vychází ze strategického plánu, je zpracováván na konkrétní období převážně na jeden rok a je schvalován vrcholovým managementem;
- *operativní plány* – při přípravě jsou respektovány záměry taktických plánů, je sestavován na čtvrtletí popřípadě na kratší období převážně pomocí standardních počítačových programů na konkrétní podmínky s určením konkrétní odpovědnosti pracovníků. [6]

Z jiného pohledu lze základní plány a tím i plánovací dokumenty rozdělit na:

- *poslání organizace* – je dokument normativního charakteru, ve kterém bývá určeno poslání organizace, může mít formu například společenské smlouvy, živnostenského listu, organizačního řádu apod. Z praktických důvodů bývá koncipován zpravidla ve větším rozsahu, než je skutečný rozsah produktů organizace.
- *vizi organizace* – zde by měli být promítnuty příležitosti, cíle a poslání organizace. V tomto dokumentu nebývá určena časová dimenze, organizační úroveň, prvky a činnosti. Konkrétní rozsah závisí na konkrétní organizaci a musí vést ke vzniku silného zájmu lidí o účel a smysl podnikání. Dobrá vize musí být zprostředkována tak, aby ji každý pochopil, musí inspirovat k samotnému tvořivému konání, připomínat nejdůležitější otázky, ukazovat co dělat a usměrňovat do správných kolejí a měla by osvobodit od předsudků, iluzí a fikcí.
- *strategii organizace* – podle mnohých odborníků bude do budoucna strategie organizací, zejména principy a metody jejich tvorby, v nejbližších letech nejnaléhavější součástí funkcí managementu. Tvorbou strategie je žádoucí určit, kam se chce organizace do budoucna dostat a jak to co si stanovila, chce udělat. Zde jsou již určeny časové dimenze a do určité míry i věcná orientace.
- *vykonávací plán, resp. vykonávací plány organizace* – se zpracovávají podle věcného zaměření pro jednotlivé organizační úrovně zpravidla na 1 rok popřípadě na kratší dobu, mají vymezeny prostorové a časové dimenze. Vykonávacími plány se uskutečňuje především efektivní využití zdrojů, udržení rovnováhy v organizaci a využití jejího produkčního potenciálu. [5]

2.1.2 Sestavování plánů

Východiskem pro sestavování plánů je znalost *záměrů organizace*, které jsou těmto plánům nadřazeny. Například sestavování ročních plánů by mělo respektovat závěry s plánů strategických nebo podnikatelských záměrů. Má-li být plán nástrojem určujícím budoucí vývoj organizace, je nutné co nejlépe předvídat budoucí vývoj, k čemuž je nutné mít k dispozici *vhodné informace*. Základem plánovací činnosti je vytvoření *návrhu plánu* jako základu k diskusi, připomínkám, stanoviskům, projednávání a úprav. S návrhem by měli být seznámeny dotčené útvary organizace, které zabezpečují vlastní realizaci plánu nebo se jich záměry plánu dotýkají. Ty by měly dát stanoviska, popřípadě připomínky či vlastní doporučení. V závislosti na závažnosti navržených změn plánu by jeho zpracovatelé měly provést úpravy a předložit ho k opětovnému připomínání nebo ke schválení. [6]

2.1.3 Rozhodování

Každý z nás se dnes a denně rozhoduje, přijme-li chybné rozhodnutí, nese si následky sám, ale přijme-li špatné rozhodnutí v roli manažera, může to mít katastrofální následky pro celou organizaci. Rozhodování patří k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři v rámci managementu provádějí. Význam rozhodování spočívá v tom, že kvalita a výsledek tohoto procesu, především strategických, ovlivňují efektivitu fungování a budoucí prosperitu organizací. [6]

Obsahem rozhodování je výběr jedné alternativy cíle (plánu, metody, činnosti) z alternativních (možných) cílů. Principy rozhodování:

- rozhodování se musí opírat o reálnost předpokládaných alternativ cíle,
- organizace může realizovat jen 1 alternativu plánu ze všech možných
- v rozhodování by měla být vybrána alternativa, která organizaci nejvíc vyhovuje vzhledem k míře rizika, úplnosti a pravidelnosti informací,
- při rozhodování je žádoucí opírat se o potřebu dlouhodobého přežívání a fungování organizace,
- pro rozhodování je potřebné utvořit kritérium nebo soustavu kritérií rozhodování. [5]

Za základní kritérium rozhodování lze v hospodářských celcích považovat maximalizaci uvažovaného výnosu a minimalizaci předpokládaného rizika. [6]

Rozhodování uskutečňuje v životě i v organizacích jednotlivec (autoritativní) nebo skupina lidí (participativní). Podle míry rizika (úplnosti, srozumitelnosti, pravdivosti informací) možno rozdělit:

- rozhodování v podmínkách jistoty
- rozhodování v podmínkách nejistoty a neurčitosti – je spojeno s rizikem. [5]

Nejdůležitější pro výběr alternativy cíle je problém minimalizace předpokládaného rizika. Rizika, které hospodářské celky musí brát v úvahu při výběru alternativy, jsou:

- riziko, které organizace musí podstoupit - rizika z rozvoje nových výrobků, technologie, organizace,
- riziko, které si organizace může dovolit (únosné riziko) – rizika průzkumu, reklamy, reprezentace,
- riziko, které si organizace nemůže dovolit nepodstoupit – rizika z nákupu dražších obalů, poskytování servisů, financování základního výzkumu.
- riziko, které si organizace nemůže dovolit (neúnosné riziko) – všechny ostatní rizika. [5]

Pro rozhodování byly vytvořeny metody, jimiž se rozumí cíleně orientovaný způsob rozhodování založený na promyšleném, účelně uspořádaném postupu. Jednotlivé metody rozhodování jsou založené na:

- emocích a intuicích, jsou skoro projevem impulsivnosti a subjektivnosti – *empirické metody*, jsou založené na zkušenostech a intuici manažerů popřípadě expertů. Mezi ně můžeme zahrnout empiricko-analytické metody, empiricko-intuitivní metody a expertní metody rozhodování,
- zdravém rozumu a logice – *heuristické metody*, jsou využívány při složitých rozhodovacích procesech při špatně strukturovaných problémech, např. Druckerův pragmatický rozhodovací model, brainstorming, rozhodovací tabulky, rozhodovací stromy apod.
- vědecké analýze – *exaktní metody* využívají možnost jeho modelového zobrazení a matematického řešení, např. metody matematické (ekonomické) statistiky, metody matematické analýzy nebo metody operační analýzy. [5]

Požadavky na kompetentnost subjektů managementu jsou tím větší, čím většího rozsahu činnosti organizace a čím delšího období do budoucnosti se přijímané rozhodnutí týkají. Požadavky na informace pro rozhodnutí vlastníků v rámci organizace by měly pokrývat především sociální oblast jejího budoucího stavu, ale také oblast přidané hodnoty – finančního i věcného zvýšení majetku organizace. [5]

2.2 Funkce realizační (organizování)

Organizování je manažerská činnost, která přímo navazuje na činnosti související se zpracováním plánu. Plán neposkytuje odpovědi na otázky kdo a s jakými zdroji plánovanou činnost zajistí, nalézt odpovědi na tuto otázku je právě úkolem organizování. [7] Posláním organizování je prostřednictvím členů organizace zabezpečit účelné a efektivní vykonávání všech činností vedoucích k dosažení cílů organizace. [8] Soulad mezi jednotlivými prvky procesu organizování je zabezpečen na základě vztahů nadřízenosti a podřízenosti v organizačních strukturách. [5]

2.2.1 Tvorba organizační struktury

Uplatňování principů organizování je umožněno prostřednictvím vymezení a dodržování vazeb mezi členy organizace, obvykle v hierarchickém uspořádání „nadřízený“ – „podřízený“. [8]

Tvorba organizačních struktur je složena ze dvou kroků a to z *klasifikace činností*, potřebných k zabezpečení poslání a plánů organizace a *organizační integrace*, tedy nalezení východiska sloučení příbuzných činností do jednotlivých útvarů v organizaci. Seskupování činností se zpravidla uskutečňuje na principu funkční, výrobní, regionální nebo odběratelské příbuznosti. [5]

Tvar uspořádanosti organizačních struktur může být:

- *vyšoký* (pyramidový) nebo
- *široký* (plochý).

Historickým vývojem vznikly různé typy organizačních struktur a to:

- *klasické typy* – liniově funkční a liniově štábní
- *cílově programové typy* – projektová organizační struktura a maticová struktura.

Při tvorbě organizačních struktur patří k důležitým úkolům řešení postavení a kompetencí řídicích orgánů a řídicího aparátu. Výsledky tvorby těchto organizačních struktur se promítá do organizačních a řídicích norem organizace např. stanovy, směrnice, pokyny, postupy, zákazy apod. [5]

Z důvodu zpružnění komunikace a zkvalitnění řízení v organizaci je nutno během vývoje organizačních struktur provádět jejich zdokonalování což se v praxi děje následujícími třemi metodami:

- *zeštíhlování* – zejména zeštíhlování výroby, snižování počtu výrobních pracovníků nebo odprodáváním nepotřebných objektů a zásob;
- *zmenšování* – především snižování počtu nevýrobních zaměstnanců a manažerů, odprodej pozemků nebo strojů a rekreačních zařízení;
- *vyčleňování* – odprodej, či rušení útvarů organizace s nízkou produkcí, jež jí způsobují problémy obstát v konkurenci. [5]

2.2.2 Dělbá práce, delegování

Procesy organizování vycházejí ze základních principů - dělba práce, specializace a koordinace a musí být vzájemně provázané. Pro efektivní a racionální plnění základního účelu organizace, tedy zajišťování procesu přeměny vstupů (zdrojů) na okolím požadované výstupy (výrobky a služby), je potřebné činnosti rozčlenit do snáze proveditelných dílčích úkolů. Čímž je v praxi naplňován *princip dělby práce*. *Princip specializace* je v organizaci uplatňován tak, že je každý dílčí úkol přidělen určitému členovi (skupině členů) organizace, specializovanému (specializované) na realizaci daného úkolu. Splnění úkolu pak zajišťují specializovaní pracovníci. Na *koordinaci* pak závisí úspěšná realizace úkolů zajišťovaných prostřednictvím dělby práce a specializace. Je požadováno, aby řídicí pracovníci (manažeři) vymezovali úkoly, respektive určovali cíle pracovního úsilí tak, aby byly v souladu s cíli organizace jako celku. [8]

V podřízenosti a nadřízenosti je zakotvena myšlenka *delegování*, která spočívá na předpokladu důvěry a na tom, že každý pracovník má kontrolu nad vlastní prací, že bude dobře pracovat a plně se podílet na životě organizace. Tato myšlenka má určitou platnost a to pouze pro úroveň kompetentních pracovníků za předpokladu, že své schopnosti, znalosti a

dovednosti budou využívat ve prospěch organizace a nebude je zneužívat. Zde platí následující principy:

- pokyny, příkazy a zadání směřují pouze od nadřízeného k podřízenému, ale nikdy opačným způsobem nebo při rovné úrovni vztahů;
- zprávy, hlášení a informace jdou směrem od podřízeného k nadřízenému, je nutné vyhýbat se jejich podávání mimo takto určené vztahy;
- úkoly se nikdy nedelegují směrem nahoru, ten kdo je v pozici podřízeného má vždy realizovat úlohu komplexně. [5]

Určení odpovědnosti a uskutečňování úkolů konkrétními subjekty managementu souvisí s vlastní realizací plánů pomocí metod souvisejícími se zabezpečováním jednotlivých úloh určených plánem. Jejich uplatňování je závislé na kompetenci subjektů řízení a na vzájemných vztazích důvěry mezi vlastníky, manažery a zaměstnanci. [5]

2.2.3 Regulování

Obsah funkce regulace naplňuje skutečnost, že na objekt, v kterém se realizuje stanovený plán, neustále působí určité skutečné faktory působení. Regulace je funkce řízení, která zabezpečuje splnění parametrů plánu tak, aby i skutečné faktory působení na objekt byli zejména využitím zpětné vazby eliminované a plán se splnil. [5]

Názorně a formalizovaně je možno princip regulace vysvětlit následovně. V každém systému dochází k transformaci „S“ vstupního „x“ na výstupní „y“ $\rightarrow y = Sx$. [5]

V praxi se využívají 3 metody, kterými se modifikují parametry plánu vzhledem na skutečné faktory působení:

- *Eliminace poruch* - na základě poznatků a zkušeností vytvoří určitý zabudovaný způsob ochrany – vstupní kontrola materiálu, subvence pro ekonomické systémy, daňové zvýhodnění ekonomických systému.
- *Kompenzace poruch* - modifikuje plánované veličiny vzhledem k faktorům působení tak, že vyrovnává rozdíly v realizaci přidáním nebo ubráním hodnot plánovaných veličin – dispečerské řízení práce, nastavování do stanovených parametrů v průběhu výrobního procesu. [5]

- *Vyrovňávání odchylek* – na základě skutečně dosažených výsledků parametrů se vyrovná jejich odchylka od parametrů plánu. Výsledné parametry se zpětnou vazbou vrátí do řídicího centra, kde se porovnají s parametry plánu a jejich korekcí se zabezpečí rovnovážný stav, a tím i splnění stanoveného cíle. [5]

Informace pro uplatňování funkce regulace ve svých projevech, charakteru a vlastnostech, závisí na využívaných metodách a regulování. Zdroje informací pro regulaci mohou být veřejně dostupné a neveřejně dostupné, např. plánovací dokumenty, manuály a procedury, projekty a technologické postupy, zápisy z porad, právní a organizačně-řídicí normy,... [5]

Požadavky na kompetentnost subjektu managementu uskutečňující regulování jsou orientované především na jejich praktické zručnosti, ale i odbornou zdatnost. Při uplatňování metody regulace eliminováním poruch je kladen důraz především na odbornou zdatnost. Při kompenzaci poruch a vyrovňávání odchylek je kladen důraz na praktickou zručnost. [5]

2.3 Funkce hodnotící (kontrola)

Kontrolní systémy se vztahují k procesu získávání uspořádaných informací dle rozsahu činnosti a stanovených cílů. Kontrolní systémy často nekorespondují s představou těchto vytýčených cílů. V mnoha případech je příčinou nedostatečné definování cílů a činností. Jednou z nejběžnějších chyb při vytváření kontrolních systémů bývá přemíra úsilí při jejich vytváření. Důvodem může být, že tvůrci míří příliš vysoko, nebo nedbale definují kritéria při pokusu o uspokojení příliš mnoha požadavků, aniž by stanovili, co od systému skutečně potřebují. Takovéto nedostatky vedou k vážným následkům, které je pak velice těžké napravit. Při sestavování kontrolního systému je nutné dbát na to, co uživatelé skutečně potřebují a výstupy definovat tak, aby byly přehledné a co nejvíce vypovídající o skutečnosti. [9]

2.3.1 Vymezení pojmu kontrola

Kontrola je kritické zhodnocení reality představující zdroj informací, který umožňuje objektivní představu o řízené realitě. Principem kontroly je porovnání skutečnosti s řídicími záměry, na jejichž základě jsou přijímány kontrolní závěry. Vhodný kontrolní systém je nutnou součástí dobře fungujícího systému řízení. [6]

Obsah činností vyplývající z funkce kontroly je orientován na *hodnocení správnosti vytýčených plánů a hodnocení uskutečňování plánů*. V současné době je většina kontrolních zjiš-

tění orientována na hodnocení průběhu či uskutečňování stanovených plánů, ale téměř vůbec ne na hodnocení správnosti stanovených plánů. Možné důvody mohou být, že řídicí management organizací nerad hodnotí vlastní práci nebo ji nenechá hodnotit jinými pracovníky. Za základní princip kontroly by mohl být považován výrok G. Ch. Lichtenberga: „*Vždy se ptej, jak se to dá udělat lépe.*“ [5]

2.3.2 Druhy kontroly

V praxi se většinou setkáváme pouze s omezenou definicí druhů kontroly z časového hlediska, ale již málokdo se kontrolou zabývá z jiných směrů, proto si zde připomeňme klasifikaci kontroly z různých hledisek:

Z pohledu organizace můžeme kontrolu rozdělit na:

- *vnitřní* (interní), která je iniciována vnitřními strukturami organizace,
- *vnější* (externí) prováděnou vnějšími organizacemi např. pojišťovnami, finančním úřadem, NKÚ apod. [10]

Z časového hlediska kontrolu můžeme rozdělit na:

- *předběžnou* - korigování přepokládaných faktorů funkce organizování;
- *průběžnou* – uplatnění funkce regulace eliminující skutečné faktory působení, o něž se upravují parametry plánu;
- *následnou* což je vlastně kontrola v pravém slova smyslu prováděná po činnosti, aby mohl být plán srovnán se skutečností.

Dělení podle tohoto hlediska je nepříjemné z důvodu toho, že první dva druhy vlastně žádnou kontrolou nejsou; [5]

Z hlediska doby trvání dělíme kontrolu na:

- *nepřetržitou* - pod hrozbou vážných následků nemůže být přerušena např. elektrárny, sebekontrola, střežení muničních skladů, apod.;
- *pravidelnou* – je prováděna v pravidelných intervalech např. inventarizace, kontroly hospodaření apod.;
- *nepravidelnou* (občasnou) – pro vyšetření vzniklé situace, např. stížnost, mimořádná událost, apod.; [10]

Z hlediska místa konání může být kontrola:

- *přímá* probíhající přímo na místě, při činnostech kterých se týká,
- *nepřímá* je kontrola např. z porad, zpráv, výkazů, dokladů, masmédií apod.;[10]

Z hlediska rozsahu na:

- *dílčí* kde nejsou kontrolovány všechny dopady,
- *komplexní* kontrola zahrnuje všechny případy kontrolního okruhu podle kontrolního plánu; [10]

Z hlediska úrovně řízení je vrcholové kontrolování zaměřeno nejen na kontrolu ekonomických ukazatelů a koncepčních problémů, ale i na kvalitu strategického rozhodování. Operativní kontrolování se zaměřuje na hospodaření s hmotně energetickými, informačními lidskými zdroji v kratším časovém horizontu. [11]

2.3.3 Funkce kontroly

Smysl kontroly je zaměřen na eliminaci a prevenci nedostatků, zvláště pak k zjišťování podvodů, zabraňování okrádání či jiným ztrátám. Z toho vyplývá, že kontrola může mít následující funkce:

Inpekční funkce spočívá v objektivním zjišťování a vyhodnocování skutečného stavu sledované reality s ohledem na specifikované požadavky. Kontrola nemá opodstatnění, pokud chybí kriteria, která určují žádoucí stav;

Preventivní funkce spočívá v působení přítomnosti. U podřízených, existence kontroly, vyvolává vyšší odpovědnost při realizaci stanovených úkolů;

Eliminační funkce znamená, že na základě kontroly jsou činěny zásadní zásahy, které zamezují vzniku nežádoucích situací;

Ekonomická funkce spočívá v kontrole finanční stránky;

Psychologická funkce upevňuje pocit za vykonanou práci, motivuje k lepším výsledkům;

Sociální funkce – spočívá v kontrole celého kolektivu – upevní vztahy, musí být objektivní;

2.3.4 Fáze kontroly

Kontrolu lze rozdělit na několik dílčích činností, které bývají označovány jako fáze. Při běžných kontrolách tyto fáze splývají, ale u složitějších kontrolních akcí lze vysledovat samostatnost těchto fází, jimiž často bývají pověřováni různí pracovníci. Do fází kontroly lze zařadit:

Určení předmětu kontroly – hlavně z ekonomického důvodu je doporučeno respektovat obecné zásady a to neprovádět kontrolu *duplicitně*, kdy je jedna oblast kontrolována více pracovníky nebo z více stupňů řízení a zvážit zda je nutno provádět kontrolu *komplexní* nebo ji lze nahradit kontrolou méně ekonomicky náročnou například *dílčí* nebo *namátkovou*; [6]

Získání a výběr informací pro kontrolu – základním zdrojem jsou *primární informace* – poznatky z terénu, získané přímým pozorováním stavu kontrolované reality. Výhodou je zjištění skutečného obrazu kontrolovaného objektu, bezprostřední kontakt a možnost komunikace a operativní korigující zásah. Dalším zdrojem jsou *sekundární informace* prováděné studiem a posuzováním různých hlášení, zpráv, sdělení od podřízených stupňů řízení, podle takto získaných poznatků manažeri často rozhodují; [10]

Ověření správnosti získaných informací – každá kontrolní informace by měla být posuzována jak z hlediska věcného, tak z hlediska formálního. K prověření z věcného hlediska mohou sloužit dílčí prověření záznamů na místě, programové prostředky vylučující nelogické údaje apod. Při prověřování formální správnosti se prověřuje např. oprávněnost podpisu, úplnost údajů, početní správnost a další; [10]

Hodnocení kontrolovaných procesů – tato fáze představuje základ kontrolních procesů. Podstatou je srovnávání, kdy zjištěné údaje o dané realitě porovnáváme s určenými kritérii.

Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt – v této fázi dochází k reakci na kontrolní zjištění. Závěry mohou být trojí:

- *nech být* – vývoj řízené reality je v žádoucím stavu, zde žádná opatření nejsou nutná;
- *proved' korigující opatření* – vývoj řízené reality se v dílčích oblastech odchyluje od žádoucího stavu, je třeba přijmout korigující opatření, upravující řízenou realitu; [6]

- *uskuteční nápravná opatření* – ve vývoji řízené reality jsou zjištěny problémy a nastala tedy neshoda oproti předpokládanému stavu, zde je třeba provést opatření k nápravě. Návrh nápravných opatření by měly vzejít z kontrolovaného; [6]
- *přijmi nové řešení* – vývoj řízené reality jde nežádoucím směrem, nebo jsou v ní zjištěny závažné nedostatky. Zde je nutné přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému; [6]

Zpětná kontrola – měla by být realizována v případě, když byla na základě kontroly navržena korigující či nápravná opatření a je třeba prověřit jejich účinnost. [6]

2.3.5 Kritéria kontroly

Kontrolní činnost má zjistit skutečnosti o stavu, popřípadě vývoji kontrolované reality. K tomu aby mohla probíhat fáze hodnocení kontrolních zjištění je nutno stanovit kritéria, kterých se při vyhodnocování budeme držet. [6]

Standardy - představují nejběžnější kritérium kontroly. Jedná se o standardy, které je vhodné při realizaci činností a případné kontrole respektovat. Lze je rozdělit do následujících skupin:

- *obecné normy chování*, které nejsou obvykle pro náplň konkrétní činnosti specifikovány, předpokladem je, že jejich znalost je samozřejmou součástí kvalifikace pracovníků, (BOZP, hygiena, požární ochrana);
- *specifické požadavky*, které konkretizují pro dané aktivity, jichž má být dosaženo. Obecně se jedná o:
 - měřitelné, kvantifikovatelné veličiny: (fyzikální veličiny, podekonomické veličiny - náklady, rozsah zásob, tržby, zisk apod.);
 - kombinované veličiny (vznikající spojením fyzikálních a ekonomických např. spotřeba materiálových či mzdových nákladů na jednotku výroby);
 - neměřitelné veličiny (požadovaný stav nelze kvantitativně vyjádřit, je tedy vhodné využít kritéria vzorku, např. specifikace tvarově náročných výrobků, specifikaci barevných odstínů). [6]

Časové srovnání poukazuje na to, jak se daný předmět kontroly vyvíjí v sledovaném období s ohledem na vývoj v minulém období. Z časové analýzy můžeme odvodit řadu cenných

poznatků o trendech vývoje kontrolované reality, o vlivech sezónnosti nebo anomálií ve vývoji. [6]

Konkurenční srovnání pro kontrolu užívá jako etalonu hodnoty veličiny, které v dané oblasti dosahuje konkurenční firma. [6]

Správné řídicí a provozní praktiky, ale představují obecné požadavky na chování a jednání pracovníků nebo uspořádání pracovních nástrojů, nejsou obvykle specifikovány v dokumentech a kvalifikovaný pracovník je musí znát (např. pravidla pro zpracování a čtení technických výkresů, postupy pro zaznamenávání změn v nich apod.) [6]

2.3.6 Metody a postupy kontroly

Přístupy a metody, které se používají ke kontrole, mohou mít různé způsoby a možnosti, zde je nutno si položit otázku jak kontrolu provádět. Mezi základní můžeme zahrnout například:

- *Běžnou vnitřní kontrolu*, představující proces realizovaný statutárními orgány firmy, který má pevný metodický postup. Může jít například i o kontrolu realizovanou mimo děk při procházení určitým pracovištěm. Poskytuje přiměřenou jistotu, zda bude dosaženo stanovených cílů. [6]
- *Rizikovou analýzu*, jejímž úkolem je vyhodnotit již existující, ale i možná rizika. Na základě tohoto vyhodnocení může manažer přijmout rozhodnutí, které riziko je přijatelné a bude postoupeno, nebo budou přijata opatření k tomu, aby bylo eliminováno nebo alespoň omezeno. [6]
- *Audit* je nestranné ověření skutečnosti ať již se jedná o procesy či dosažené výsledky. V praxi se můžeme setkat s *externím auditem*, který provádějí autorizované externí pracoviště a o provedení auditu je vydávána objektivní správa, nebo s *interním auditem* který provádějí vyškolení zaměstnanci podniku, kteří však musí být ke kontrolované skutečnosti nestranní a nezaujatí. [6]
- *Automatickou kontrolu* bývá využívána jako zpětná vazba řízení technických zařízení, pomocí řady snímačů. Vyhodnocování získaných dat poskytuje informace o stavu a průběhu řízených technologických procesů, apod. [6]

Metody kontroly lze také chápat jinak, měly by odpovídat objektu kontroly, resp. druhu kontroly. Mezi nejběžnější metody kontroly využívané v hospodářských celcích patří:

- porovnávání vybraných věcných a finančních parametrů plánu se skutečností,
- komplexní analýza všech věcných a finančních údajů plánu se skutečností,
- expertní analýza úrovně plánování a podmínek uskutečňování plánů,
- metoda dotazníkové kontroly a její vyhodnocení,
- rozhovory s kompetentními pracovníky. [5]

2.3.7 Efektivita kontroly

Jakákoliv činnost, tedy i ta kontrolní, by měla probíhat efektivně, proto je nutné důsledně uvážit její rozsah. Pro rozhodování o uskutečnění kontroly a jejím rozsahu je vhodné vzít do úvahy následující skutečnosti:

Neuskutečnění kontroly může zapříčinit neodhalení nedostatků, které bývají převážně finančního charakteru. Ty mohou mít formu zpronevěry nebo podvodu, vedoucí k sankcím nebo pokutám. Všechny dopady nemusí být pouze finančního, ale organizace může nevhodným chováním přivodit nespokojenost zákazníků a ztrácet jejich důvěru. [6]

Provedení kontrolní operace je na druhou stranu *neproduktivní činnost*, která při nezjištění odchylky od plánu znamená v konečném důsledku čistou ztrátu a je do jisté míry zbytečná.

Teorie managementu doporučuje nevěnovat pozornost kontroly na výsledky činnosti, ale na procesy, které k výsledkům vedou. Při *plánování činnosti* se doporučuje uvažovat nad veškerými riziky, které mohou vést k nezdaru a snažit se je eliminovat tak, aby potenciální problémy nemohly vůbec nastat. [6]

2.3.8 Hodnocení tvorby poslání, vize a strategie

Při hodnocení tvorby poslání, vize a strategie je potřebné určit kritéria výběru neboli vhodnost, realizovatelnost a akceptovatelnost. V zásadě se jedná o posouzení odpovědí na následující otázky:

Vhodnost

- reaguje poslání, vize nebo strategie na vnější příležitosti v prostředí?

- využívá a rozvíjí silné stránky společnosti?
- jsou poslání, vize a strategie v souladu? [1]

Realizovatelnost

- jsou dostupné potřebné zdroje?
- jak bude reagovat konkurence?
- bude dostupná potřebná technologie, materiál a služby? [1]

Akceptovatelnost

- jaké bude finanční riziko?
- změní se podstatně organizační struktura?
- jsou poslání, vize a strategie v zájmu vlastníků? [1]

2.3.9 Koordinování

Obsahem koordinace je zabezpečit časový soulad (proporcionalitu, synchronizaci) průběhu všech činností vyplývajících ze základních i doplňujících funkcí řízení. Požadovanou synchronizaci činnosti lidí, kapitálu, materiálu a energie je potřebné dosahovat v dimenzích

- věcných (hodnotových)
- časových
- prostorových [5]

Principy koordinace vyjadřují zásady, které je žádoucí dodržovat, aby koordinace mohla naplňovat svůj obsah:

- princip vertikální koordinace – soulad s využitím principu ekvifinality (stejných výsledků či důsledků lze dosáhnout z různých výchozích bodů nebo prostřednictvím různých spouštěcích mechanismů)
- princip horizontální koordinace – soulad s využitím principu *homeostázy* (samočinné udržování hodnoty nějaké veličiny na přibližně stejné hodnotě)
- princip koordinace mezi řídicí a řízenou částí – soulad s využitím principu zpětné vazby

- princip komplexní koordinace – soulad věcných, hodnotových, časových a prostorových prvků
- princip koordinace postupnosti průběhu řídicích funkcí – vypracování alternativ cílů – plánů, výběr jedné alternativy [5]

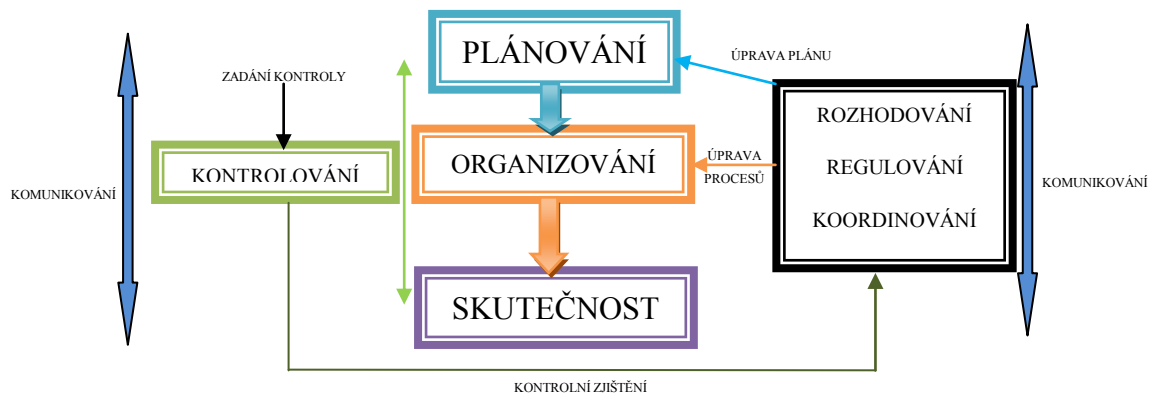
Aby koordinace naplnila svůj obsah – věcně, časově, prostorově – musí se opírat o předem promyšlené a vypracované metody:

- metoda síťových grafů – sladění věcných prvků v čase a prostou se vyjádří síťovým zobrazením
- metoda tabulkových grafů – postup koordinace se vyjádří tabulkovým grafem
- metoda časových harmonogramů – synchronizace koordinovaných prvků se vyjádří verbálně s určením termínů, míst a zodpovědnosti
- metoda na základě doporučení a vzájemné spolupráce pracovníků [5]

Nároky na kompetentnost subjektu managementu jsou v rovné míře na jejich odbornou zdatnost a praktickou zručnost. Jak je odborná zdatnost na rozvinuté úrovni, ve velkém podniku je předpoklad účinné a efektivní koordinace. [5]

2.3.10 Vztah funkce kontroly k ostatním funkcím managementu

V předchozích kapitolách byly stručně charakterizovány funkce manažera. Byl položen základ k ujasnění vztahu těchto funkcí ke kontrole. Funkce kontroly se prolíná všemi ostatními funkcemi manažera. Bez kontroly nelze zjistit, zda byl plán dodržen a organizování je efektivní. Lepší představu o vztahu kontroly k ostatním funkcím manažera vystihuje následující obrázek (Obr. 3):



Obr. 3. Vztah funkce kontroly k ostatním funkcím managementu [vlastní zpracování].

Na obrázku (Obr. 3) je patrné, že po zadání kontroly je porovnávána skutečnost s plánem, ať se jedná o procesy v organizování nebo o výsledky v kontrolované oblasti. Kontrolní zjištění je, předloženo manažerovi jako podklad pro jeho doplňkové funkce, nejlépe již s vytvořenými alternativami možného řešení. Manažer pak provede zásah do probíhajících procesů. Ty se usměrní tak, aby bylo dosaženo cílů vytyčených v plánu, nebo je nutné přepracovat plán a tím určit jiné cesty a procesy, cíle přeformulovat a plán od základu změnit. Všechny tyto procesy se nemohou obejít bez komunikace v jakékoli podobě. [Vlastní zpracování – popis obrázku]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA ORGANIZACE

Objektem k provedení projektu této diplomové práce je Vojenský útvar 3771 Prostějov (průzkumný prapor generála Karla Palečka Prostějov), který je jediný svého druhu v Armádě České republiky. Útvar byl založen 01. 12. 2003, zrušením předcházejících průzkumných útvarů brigád a jejich reorganizací sloučením do jednoho celku. Základ tvoří příslušníci 11. průzkumného praporu, který byl již před reorganizací dislokován v Prostějově. Útvar je od svého založení plně profesionální. Tento vojenský útvar je svou strukturou typický pro všechny útvary v Armádě České republiky, od ostatních se liší pouze svým předurčením (zpravodajská podpora bojové činnosti brigád a hloubkový průzkum v týlu protivníka). Útvar z organizačního hlediska spadá pod Velitelství Společných sil, se sídlem v Olomouci. Velitel útvaru velí štábu praporu, třem zabezpečovacím jednotkám a čtyřem bojovým jednotkám, organizační struktura je uvedena v příloze (P II). Útvar dále vyčleňuje síly a prostředky do různých úkolových uskupení v rámci Evropské unie, Organizace spojených národů a Severoatlantické aliance. Příslušníci útvaru tvořili základ kontingentů v Afghánistánu (čtyři kontingenty Provinční rekonstrukční tým Feyzabad v letech 2005 až 2007 a Provinční rekonstrukční tým Logar v roce 2008). [12]

3.1 Určení organizace

Průzkumný prapor je útvarem Společných sil AČR určený k vedení bojového průzkumu, optoelektronického vzdušného průzkumu a hloubkového průzkumu, včetně provádění úderných akcí, monitorování situace v přiděleném prostoru, vyhledávání a ničení průzkumných a diverzních jednotek a teroristických uskupení, popř. k posílení ochrany státní hranice, střežení důležitých objektů a plnění úkolů ve prospěch Policie ČR. [13]

Hlavními součástmi průzkumného praporu je lehká průzkumná rota vybavená osobními terénními vozidly (perspektivně průzkumnou verzí kolového OT), těžká průzkumná rota vybavená bojovými průzkumnými vozidly (BVP2), rota hloubkového průzkumu a rota bezpilotních průzkumných prostředků vybavená bezpilotními průzkumnými prostředky Sojka a Raven. Jednotky průzkumného praporu jsou předurčeny pro získávání informací o protivníkovi, terénu a počasí, z prostoru vedení bojové činnosti, potřebných pro rozhodování velitelů na všech stupních velení. [13]

3.2 Charakteristika orgánů a součástí organizace

Velitel praporu je přímo podřízen veliteli Společných sil. Je přímým nadřízeným všech příslušníků útvaru. Odpovídá za komplexní velení, řízení a všestranné zabezpečení útvaru. [14]

Zástupce velitele přebírá a plní úkoly velitele útvaru v jeho nepřítomnosti, plní převážně následující úkoly: řízení, velení a všestranné zajišťování úkolů útvaru; podílí se na rozpracování rozhodujících koncepčních a dlouhodobých úkolů; přijímá opatření ke zvýšení stavu kázně, organizovanosti, pořádku a dodržování všech stanovených bezpečnostních opatření a systematicky tyto oblasti analyzuje; podle pokynů velitele praporu organizuje a řídí výcvik u praporu; řídí plnění úkolů zahraničních aktivit; řídí přípravu a provedení rozhodujících úkolů a opatření kontrolní činnosti prováděných velitelem praporu; řídí a koordinuje oblast výstavby praporu; udržuje součinnost s orgány státní správy, místní samosprávy a vojenské policie podle rozhodnutí velitele jej zastupuje na jednání s těmito orgány; plní neplánované a další úkoly, podle rozhodnutí velitele praporu; je odpovědný za oblast poskytování výpomoci, mediální politiku, úkoly zahraničních aktivit, oblast spolupráce s veřejností. [14]

Náčelník štábu nese odpovědnost převážně: za plánování, rozpracování a koordinaci bojového použití jednotek praporu, dále koordinuje organizaci velení a výcviku podřízených jednotek, zabezpečení spojení; organizaci a řízení opatření bojové a mobilizační pohotovosti, přípravu štábu; organizaci a řízení průzkumu v míru a řízení elektronického boje; za ochranu utajovaných informací, řízení spisové služby, kryptografickou ochranu utajovaných informací v okruhu vymezené působnosti; koordinaci rozpracování a realizaci rozvoje informačních systémů, **plánování kontrolní činnosti**, přípravu, výchovu a výcvik podřízených útvarů, organizaci režimu a práce u velitelství praporu a logistickou podporu jednotek; koordinaci činnosti jednotek a štábu útvaru. [14]

Personální skupina S-1 odpovídá převážně za správnost provádění personální práce s vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci, zabezpečuje doplňování vojáků z povolání u útvaru; za zpracování plánu vysílání příslušníků útvaru ke studiu; za kvalitní, přesné, obsahově správné a včasné zpracování osobních dokladů, evidenčních pomůcek a personální dokumentace vojáků z povolání útvaru. Dále odpovídá za vedení jmenovité evidence v elektronické podobě. V čele je náčelník personální skupiny, který je přímo podřízen Náčelníkovi štábu. [14]

Zpravodajské oddělení S-2 je orgánem velitele průzkumného praporu k realizaci úkolů zpravodajské činnosti, průzkumu, geografické a hydrometeorologické služby s působností v rámci celého praporu. Na základě výsledků průzkumu a poznatků z dalších zdrojů informuje velitele praporu, náčelníka štábu a podle jejich rozhodnutí i další funkcionáře o charakteru možných vojenských, nevojenských a teroristických hrozeb. V čele je Náčelník zpravodajského oddělení, který je přímo podřízen Náčelníkovi štábu. [14]

Operační oddělení S-3 je orgánem pro plánování, řízení a provádění bojové a operační přípravy, vojensko-odborné přípravy velitelů a štábu v rámci útvaru. Odborně řídí bojovou a operační přípravu, je garantem Bojové a mobilizační pohotovosti. V rozsahu své působnosti se podílí na zabezpečení výstavby praporu. Operační oddělení řídí Náčelník oddělení – zástupce náčelníka štábu, který je přímo podřízen Náčelníkovi štábu a v jeho nepřítomnosti ho zastupuje. [14]

Oddělení logistiky S-4 je orgánem pro řízení logistické a zdravotnické podpory v rámci útvaru. Řeší úkoly spojené s plánováním, programováním, rozpočtováním vojsk v působnosti logistiky útvaru, navrhuje rozdělení limitů finančních prostředků a zabezpečuje sledování jejich čerpání a hospodárné využití. Odborně řídí rotu logistiky. V čele oddělení je Náčelník oddělení logistiky, který je přímo podřízen Náčelníkovi štábu. [14]

Skupina zabezpečení velení S-6 se podílí se na plánování výcviku spojovacích odborností v rámci praporu, kontrole a vyhodnocení výcviku, plánování a využití rádiového spektra v působnosti praporu. Zabezpečuje komplexní zabezpečení efektivního využití komunikačních a informačních systémů zasazených ve prospěch útvaru. Je orgánem pro zajištění provozní bezpečnosti provozovaných komunikačních a informačních systémů a jejich jednotlivých bezpečnostních prvků. Je orgánem pro zabezpečení provozu a efektivního využití operačně taktických systémů velení a řízení. V čele je Náčelník skupiny zabezpečení velení, který je přímo podřízen Náčelníkovi štábu. [14]

Ekonomická skupina je odborným ekonomickým orgánem velitele útvaru. Zajišťuje komplexní ekonomické zabezpečení, včetně plánování, programování a rozpočtování finančních prostředků a realizace finanční kontroly ve své působnosti. V čele je Náčelník skupiny, který je přímo podřízen Náčelníkovi štábu. [14]

Lehká průzkumná rota je předurčena k vedení bojového průzkumu na lehkých vozidlech. Jedna průzkumná skupina je schopna pokrýt prostor 20 až 30 km² za 24 hodin v bojové sestavě protivníka do hloubky 30 km po dobu 3 dnů. Jednotku lze zasadit na padácích. [15]

Těžká průzkumná rota je předurčena k vedení bojového průzkumu na těžkých vozidlech typu bojových vozidel pěchoty. Jedna průzkumná skupina je schopna pokrýt prostor 20 až 30 km² za 24 hodin v bojové sestavě protivníka do hloubky 30 km po dobu 3 dnů. Část jednotky lze zasadit na padácích. [15]

Rota bezpilotních průzkumných prostředků je předurčena k vedení optoelektronického vzdušného průzkumu komplety Sojka a Raven. Je schopna vést průzkum bezpilotními průzkumnými prostředky ve dne i v noci do hloubky 60 km v bojové sestavě protivníka. V průběhu 24 hodin pokryje až 1500 km². [15]

Rota hloubkového průzkumu je předurčena k vedení hloubkového průzkumu a taktického HUMINT (Human Intelligence - zjišťování informací z lidských zdrojů). Jedna průzkumná skupina je schopna pokrýt prostor o rozloze 30 až 50 km² v bojové sestavě protivníka do hloubky 100 km. Jednotku lze zasadit na padácích. [15]

Hlavním úkolem *velitelské roty* je plně podporovat stupně velení a řízení praporu, zabezpečení výstavby a ochrany velitelského stanoviště praporu a zabezpečení spojení s nadřízeným, s podřízenými a uvnitř samotného velitelského stanoviště. [15]

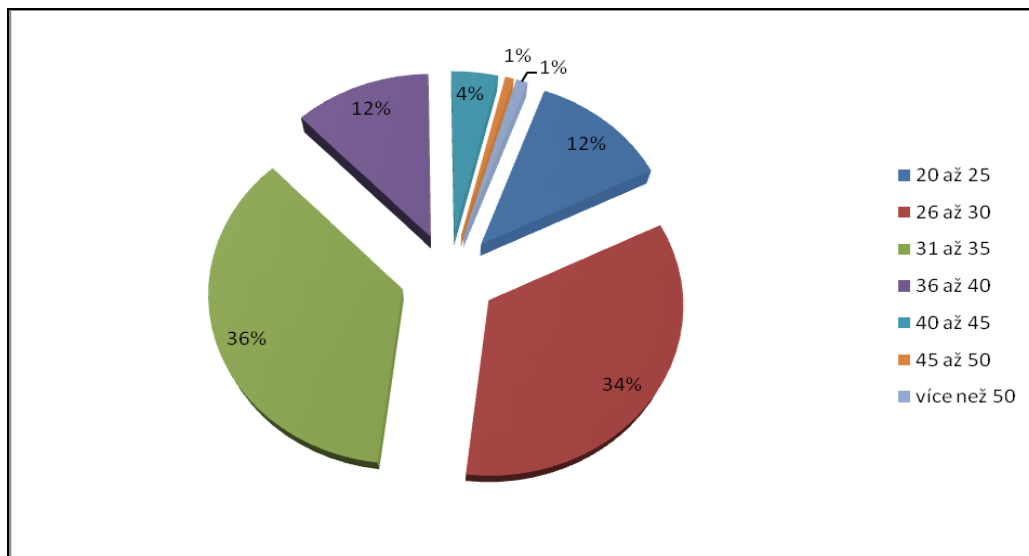
Praporeční obvaziště je předurčeno pro provádění základních lékařských úkonů a pro sběr raněných a jejich převoz do zdravotnických zařízení vyššího řádu. [15]

Rota logistiky provádí plné materiální a technické zabezpečení pro všechny jednotky praporu. Zabezpečuje zásobování materiálem všeho druhu, opravy techniky a stravování příslušníků útvaru. [15]

3.3 Informace o zaměstnancích a jejich struktuře

Počet zaměstnanců a struktura vzdělanosti, je závislá na schválených tabulkách počtů a požadavků (z důvodu utajení nebudou v této práci zveřejňovány počty zaměstnanců, ale pouze jejich procentuální vyjádření). Údaje ke zpracování této části byly získány přímo na personální skupině zkoumané organizace. V další části analýzy zjistíme, zda se podařilo oslovit správnou strukturu zaměstnanců.

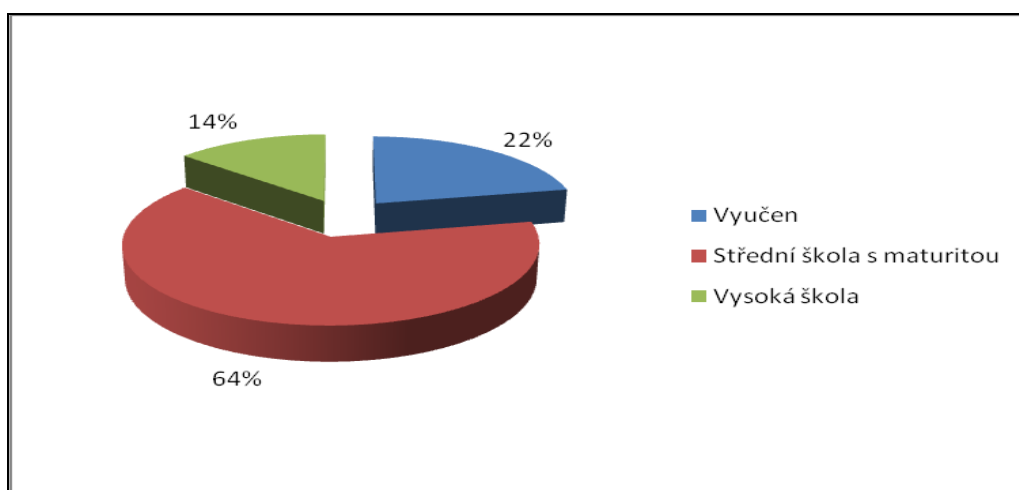
Na úvod se zaměříme na věkovou strukturu zaměstnanců.



Graf 1. Věková struktura zaměstnanců.

Jak je patrné z grafu (Graf. 1) tak 70% zaměstnanců spadá do věkové kategorie 26 až 35 let a pouze 6% do věkové kategorie nad 40 let. Můžeme tedy konstatovat, že u útvaru jsou převážně mladí zaměstnanci.

Jak již bylo sděleno v úvodu této podkapitoly, struktura vzdělání zaměstnanců je dána tabulkami počtů, kde je mimo jiné uvedeno i minimální požadované vzdělání daného zaměstnance.

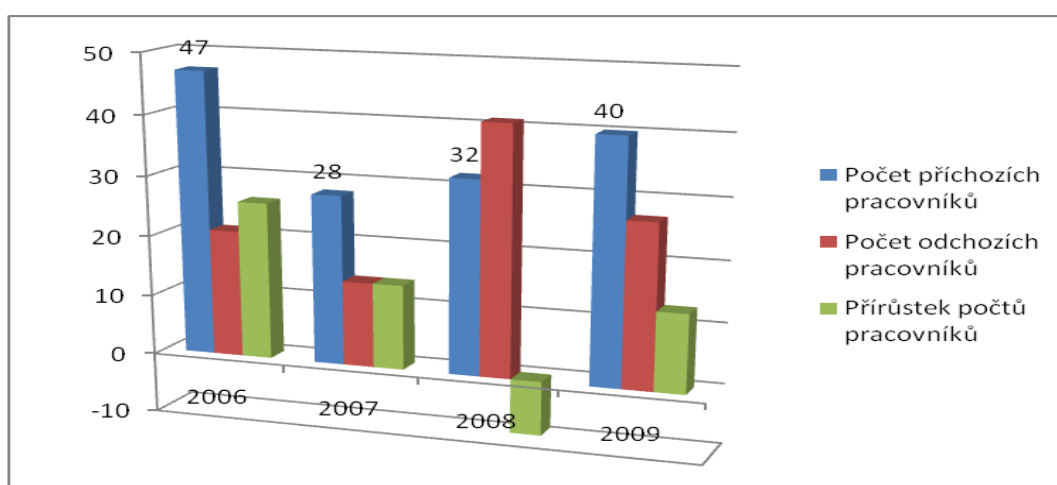


Graf 2. Struktura vzdělání zaměstnanců.

Z grafu (Graf. 2) je patrné, že u útvaru není žádný zaměstnanec se základním vzděláním, a více než polovina zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou. Vzdělání dosažené

zaměstnanci bylo dosaženo jak ve vojenských vzdělávacích zařízeních, tak v civilním sektoru. Velké množství zaměstnanců si v současné době doplňuje své vzdělání v kombinovaných programech jak na středních, tak vysokých školách. Lze tedy konstatovat, že vzdělání zaměstnanců je na dobré úrovni a sami se snaží se své vzdělání a tím i svou kvalifikaci zvyšovat.

Následující graf (Graf. 3) znázorňuje hlavní ukazatele fluktuace u útvaru v letech 2006 až 2009. Jelikož byly v těchto letech tabulky počtů nenaplněny, z grafu je zřejmé že v součtu počet příchozích zaměstnanců převyšuje počet zaměstnanců, kteří útvar opouštěli.



Graf 3. Ukazatele fluktuace zaměstnanců.

3.4 Analýza kontrolního systému na základě dotazníkového průzkumu

Cíl této diplomové práce je zaměřen na kontrolní systém organizace. K analýze byla použita metoda dotazníkového průzkumu a jeho vyhodnocení. V dotazníku je široké spektrum otevřených i uzavřených otázek. U některých otázek byl umožněn výběr více než jedné odpovědi. Celkový počet otázek je 25. Otázky byly zaměřeny na kontrolní systém útvaru a lze je rozdělit do třech oblastí:

1. Identifikace údajů zaměstnanců (1. – 9. otázka)
2. Otázky zaměřené na systém plánování a jeho hodnocení (10. – 14. otázka)
3. Otázky zaměřené na oblast kontroly (15. – 25. otázka)

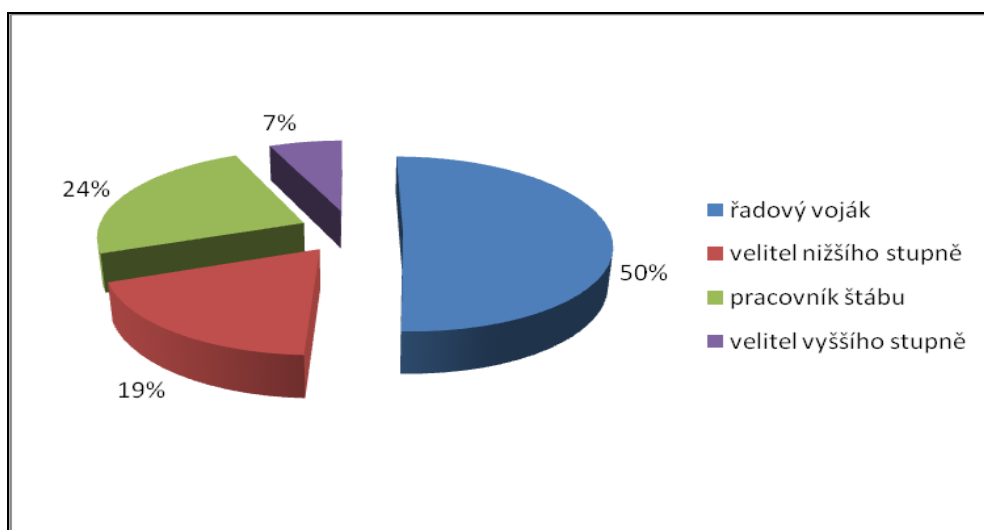
Pro všechny dotazované zaměstnance byl použit stejný dotazník. Dotazníky byl distribuován do všech stupňů od velení útvaru po řadové vojáky. Největší množství dotazníků (24%)

bylo distribuováno mezi příslušníky štábu praporu, protože ti především nesou největší podíl na zpracovávání plánů, jejich hodnocení a provádění kontrolních činností spojených se splněním jednotlivých cílů a úkolů. Bylo distribuováno 100 kusů dotazníku, k hodnocení jich bylo vráceno 75 dotazníků - 75% návratnost, je pro účely tohoto výzkumu postačující.

3.4.1 Analýza 1. část – Identifikace údajů zaměstnanců

V této části je analyzována struktura dotazovaných zaměstnanců, která je následně porovnána s celkovou strukturou zaměstnanců u útvaru. Z analýzy této části dotazníku vyplynul dostatek informací využitelných v dalších částech analýzy. Byl získán relevantní přehled o tom, zda vybrané spektrum dotazovaných odráží celkovou strukturu zaměstnanců útvaru.

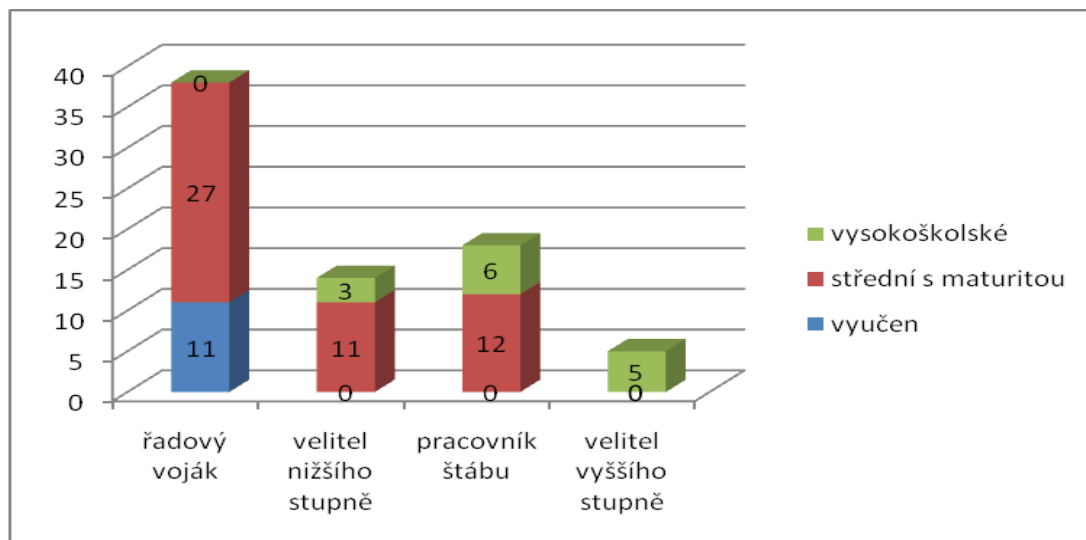
Otázka číslo 1 – Jaké je Vaše zařazení u útvaru?



Graf 4. Struktura zařazení zaměstnanců.

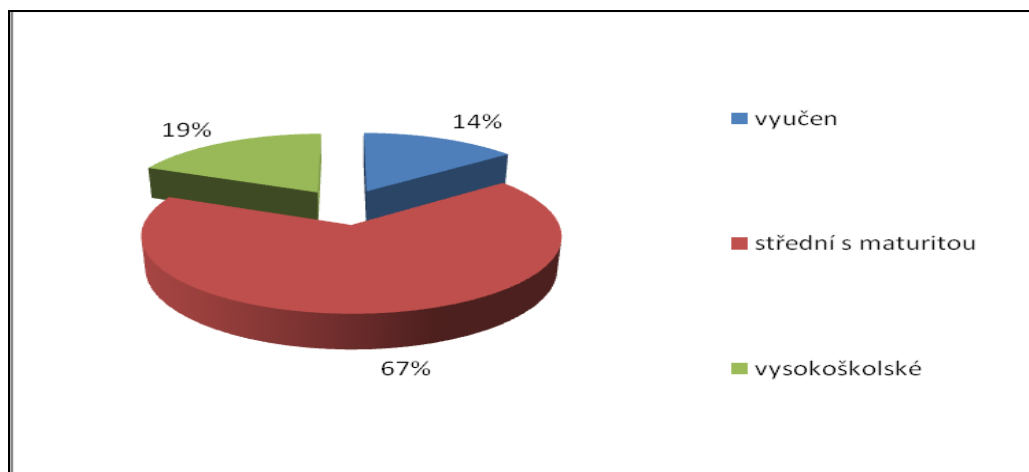
Jak je vidět na grafu (Graf 4) polovina dotazovaných působí v řídicích funkcích a polovina zaměstnanců v řízených. Pod veliteli nižšího stupně si můžeme představit velitele družstev, čet a skupin u jednotek (19%) dotázaných, velitelé vyššího stupně jsou velitelé rot, jejich zástupci a velení útvaru (7%) dotázaných, pracovníci štábu jsou příslušníci jednotlivých skupin a oddělení štábu (24%), pod řadovými vojáky si lze představit průzkumníky, řidiče, mechaniky, kuchaře, spojaře apod. (50%). V dalším zkoumání bude toto rozdělení ve velké míře použito, pro zjištění, jak která skupina respondentů odpovídala na dotazníkem kladené otázky.

Otázka číslo 2 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf 5. Struktura zařazení zaměstnanců s ohledem na vzdělání.

Na grafu (Graf 5) je patrná struktura zařazení zaměstnanců s ohledem na vzdělání. Je zřejmé, že vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci jsou umísťováni především ve velitelských a štábních funkcích. Středoškolsky vzdělaní zaměstnanci jsou umísťováni do pozic řadových vojáků, velitelů nižšího stupně a obsazují některé štábní funkce. Zaměstnancům, kteří jsou vyučeni, je umožněno zastávat pouze základní funkce.



Graf 6. Vzdělání dotazovaných zaměstnanců.

Z porovnání struktury vzdělání zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazník (Graf 6) a struktury vzdělání zaměstnanců u útvaru (srovnej Graf 2).

Tab. 1. Srovnání vzdělání dotazovaných a všech zaměstnanců útvaru v procentech.

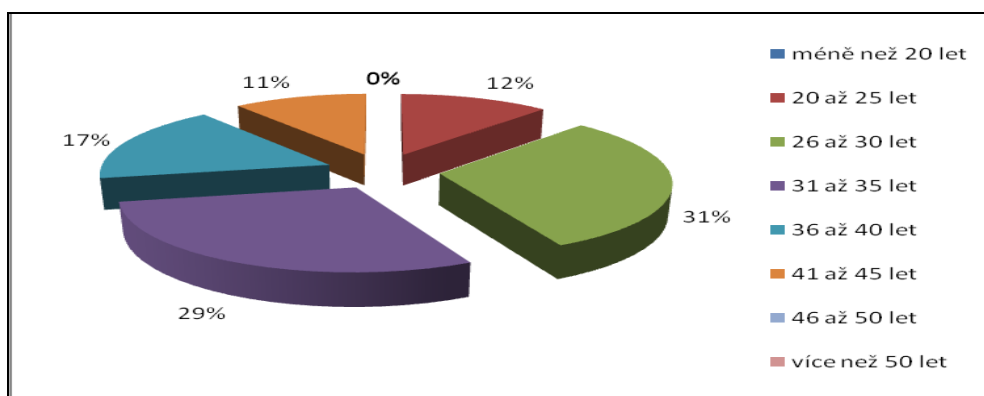
Vzdělání	Struktura útvaru	Struktura dotazovaných	Rozdíl
Vyučen	22	14	-8
Střední s maturitou	64	67	3
Vysokoškolské	14	19	5

Z tabulky (Tab. 1) vyplívá, že struktura vzdělání respondentů se vážně neodlišuje od struktury vzdělání všech zaměstnanců útvaru. Lze se tedy domnívat, že rozdíly jsou zapříčiněny vyšším procentuelním zastoupením příslušníků štábu ve výzkumu.

Otázka číslo 3 – Jakého jste pohlaví?

Z odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že odpovídalo 88% mužů a 12% žen, což odpovídá struktuře pohlaví u útvaru.

Otázka číslo 4 – Jaký je Váš věk?



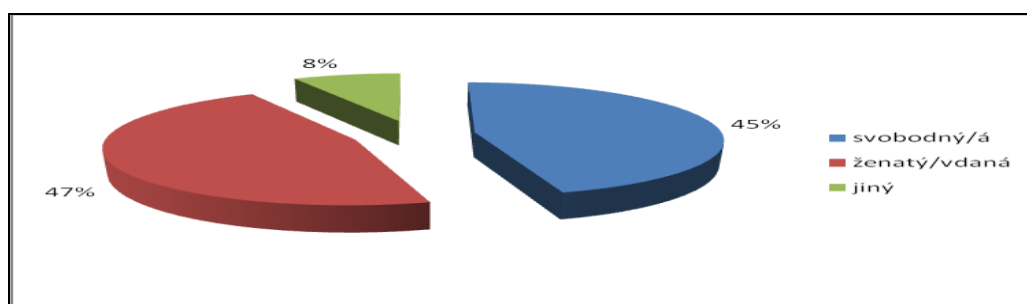
Graf 7. Věková struktura dotazovaných zaměstnanců.

Pomocí grafu (Graf 7) můžeme také porovnat věkovou strukturu zaměstnanců, kteří odpovídali na otázky a zaměstnanců útvaru celkově (srovnej Graf 1). Jak dokládá tabulka (Tab. 2), věková struktura respondentů se vážně neodlišuje od věkové struktury všech zaměstnanců útvaru. I zde se dá předpokládat, že rozdíly jsou opět zapříčiněny vyšším procentuelním zastoupením příslušníků štábu ve výzkumu.

Tab. 2. Srovnání věku dotazovaných a všech zaměstnanců útvaru v procentech

Věk	Struktura u útvaru	Struktura dotazovaných	rozdíl
méně než 20 let	0	0	0
20 až 25 let	12	12	0
26 až 30 let	34	31	-3
31 až 35 let	36	29	-7
36 až 40 let	12	17	5
41 až 45 let	4	11	7
46 až 50 let	1	0	-1
více než 50 let	1	0	-1

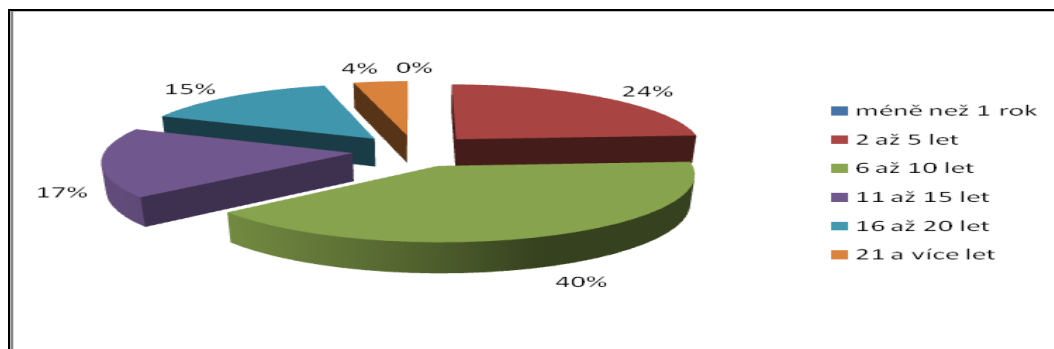
Otázka číslo 5 – Jaký je Váš rodinný stav?



Graf 8. Rodinný stav zaměstnanců.

Graf (Graf 8) znázorňuje, rozdělení rodinného stavu zaměstnanců. 47% zaměstnanců je ženatých nebo vdaných, 45% je svobodných a 8% má jiný rodinný stav (rozvedení, nebo ovdovělí).

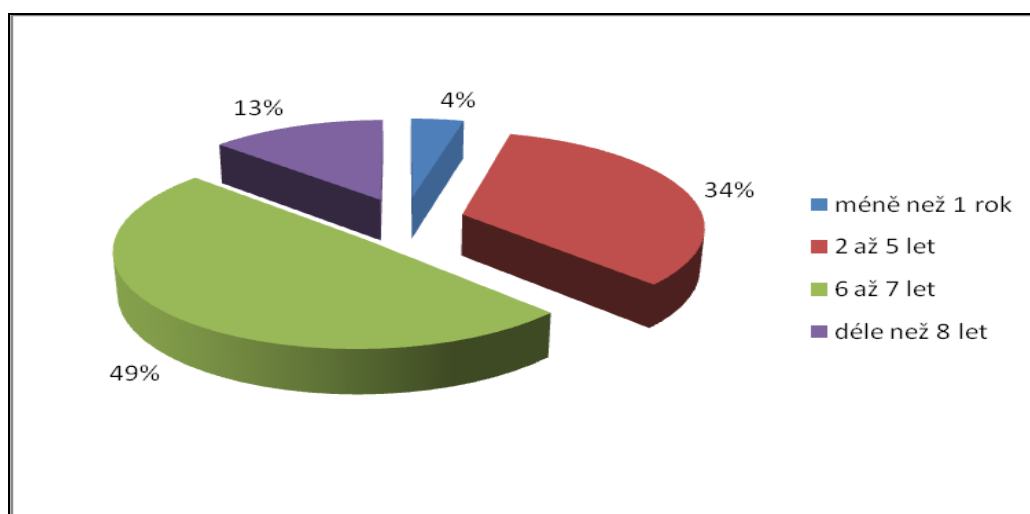
Otázka číslo 6 – Jak dlouho sloužíte v AČR?



Graf 9. Délka služby zaměstnanců v AČR.

Z délky služby v AČR lze vydedukovat, jak jsou zaměstnanci zkušení a jaká bude vypovídací hodnota dotazování. Délku služby zaměstnanců v AČR prezentuje graf (Graf 9). Převážná většina dotazovaných – 76 % má praxi v armádě delší než 6 let, ale pouze 36 % nad 10 let. Z čehož lze usuzovat, že zaměstnanci jsou převážně zkušení, ale ještě to nejsou dostatečně profesně vyzrálé osobnosti a to i vzhledem k jejich mladému věku.

Otázka číslo 7 – Jak dlouho sloužíte u VÚ 3771 Prostějov?



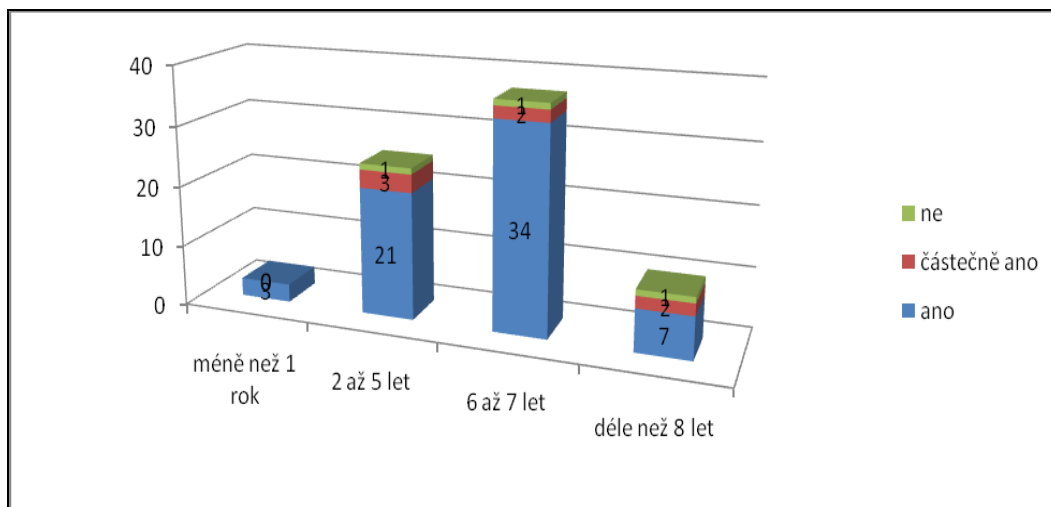
Graf 10. Délka služby zaměstnanců u VÚ 3771 Prostějov.

Z délky služby u útvaru lze zjistit, jak dotazovaní zaměstnanci procesy a systémy uvnitř útvaru. Jak je patrné na grafu (Graf 10), většina zaměstnanců (62%) slouží u útvaru déle než 6 let. Lze tedy předpokládat, že za uvedenou dobu byli respondenti schopni pochopit většinu procesů, kterými se organizace řídí a jsou schopni je ze svého postavení dostatečně posoudit. U zaměstnanců, kteří slouží u útvaru 5 a méně let (38%) můžeme pouze předpokládat, že složitost procesů s ohledem na množství absolvovaného výcviku pochopili. Ačkoli útvar vznikl po reorganizaci, jak již bylo v úvodu zmíněno, v prosinci roku 2003, záměrně byla jedna z odpovědí zaměřena na delší časové období. Důvodem byla potřeba zjistit, kolik dotazovaných sloužilo u útvaru před jeho reorganizací (13%).

Otázka číslo 8 – Víte k čemu je předurčen útvar, u kterého sloužíte a jaké má úkoly?

Na tuto otázku odpovědělo 87% zaměstnanců „ano“, 9% zaměstnanců „částečně ano“ a 4% zaměstnanci „ne“. Jak je zřejmé z grafu (Graf 11) i ve skupinách zaměstnanců, kteří slouží u

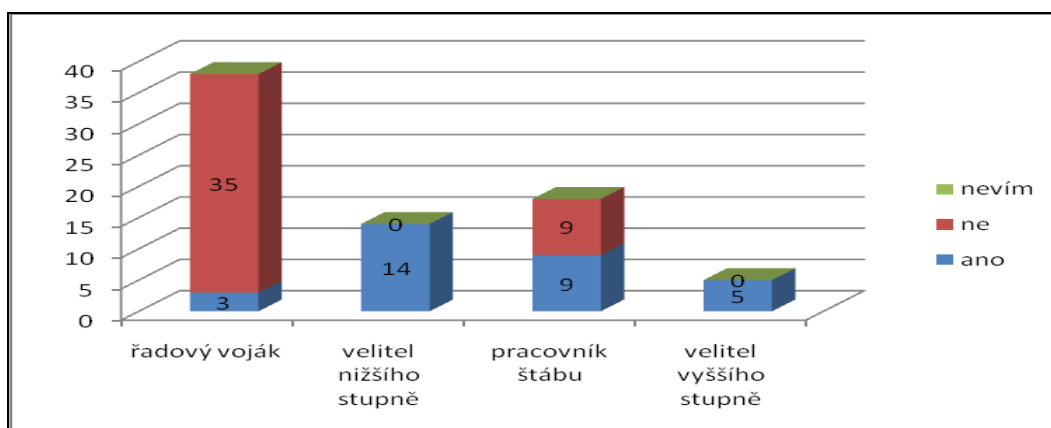
útvary 2 a více let se nacházejí i takoví, kteří nevědí, k čemu je jejich útvar předurčen a jaké plní úkoly.



Graf 11. Povědomí zaměstnanců o úkolech útvaru podle délky služby u útvaru.

Otázka číslo 9 – Je ve vašem popisu práce řízení?

Na tuto otázku odpovědělo 59% dotazovaných, že v jeho popisu pracovní činnosti je řízení jiných zaměstnanců útvaru a 41% respondentů, že řízení v popisu práce nemá. Jak je zřejmé z grafu (Graf 12), i někteří řadoví vojáci mají řízení v popisu práce. Naopak je zářející fakt že 50% pracovníků štábu nemá řízení v popisu práce, i když všichni odpověděli, že se podílí na vytváření a vyhodnocování ročního a čtvrtletních plánů (srovnej Graf 14), čímž využívají funkce řízení.

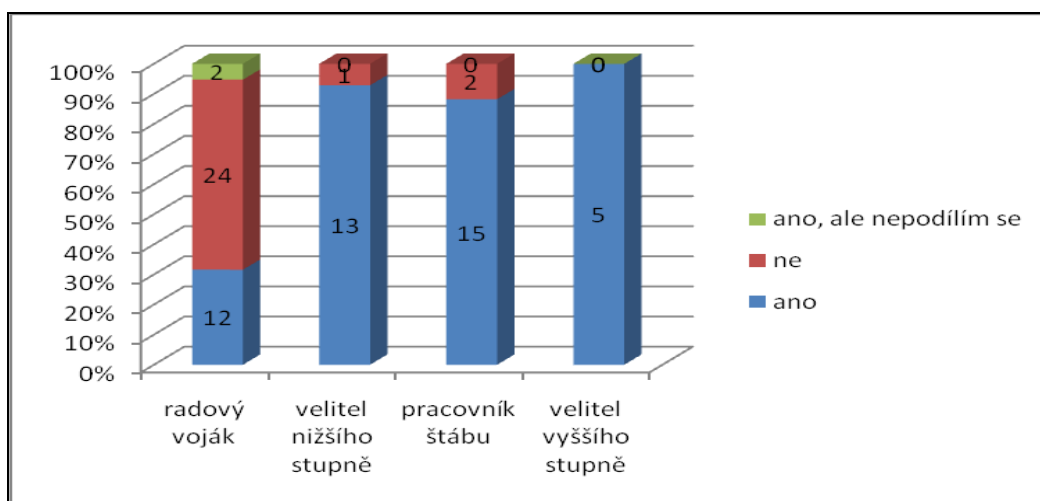


Graf 12. Rozdělení řídicích a řízených zaměstnanců s ohledem jejich zařazení.

3.4.2 Analýza 2. část – Otázky zaměřené na oblast plánování a jeho hodnocení

Otázka číslo 10 – Máte možnost se podílet na vytváření plánu

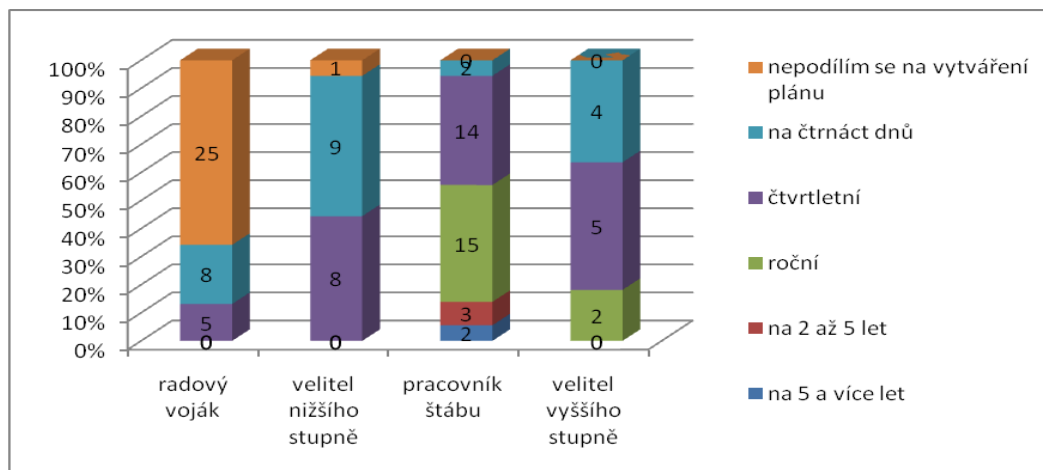
Na tuto otázku odpovědělo 60% dotazovaných „ano“, 37 % „ne“ a 3% „ano, ale nepodílím se“. Struktura odpovědí podle zařazení je patrna z grafu (Graf 13), řadoví vojáci se podílí na plánování minimálně, zato příslušníci ostatních skupin ano. Zde si opět můžeme povšimnout odpovědi 2 pracovníků štábu, kteří podle jejich názoru neplánují. V další otázce, ale odpovídají (srovnej Graf 14), že se podílí na vytváření ročního a čtvrtletního plánu. Dále si povšimněme odpovědi jednoho velitele nižšího stupně, který ač je v jeho popisu práce řízení, se nemá možnost nepodílet na vytváření žádného plánu. Není tedy zřejmé, zda tedy opravdu někoho řídí, nebo pouze za řízení pobírá plat.



Graf 13. Rozdělení zaměstnanců podílejících se na plánování.

Otázka číslo 11 – Na jaké časové období je vytvářen plán, na kterém se podílíte?

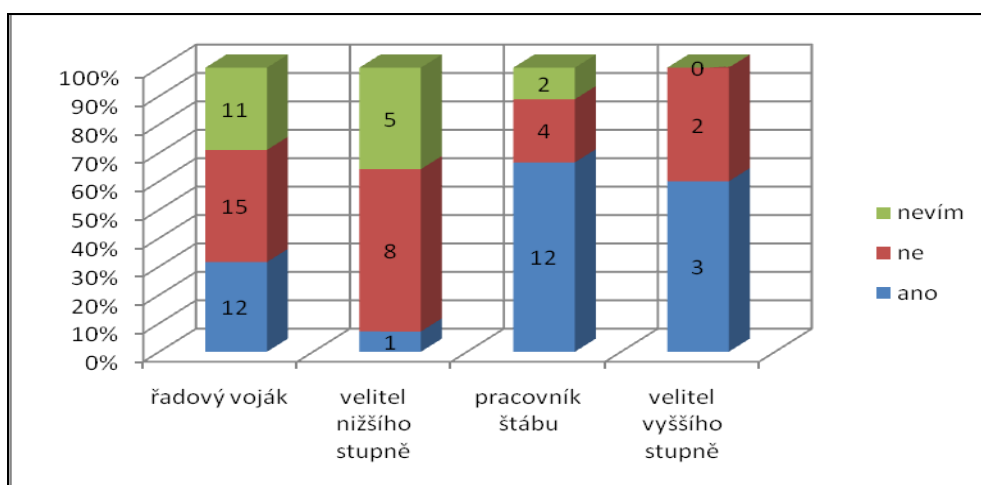
Na tuto otázku bylo možné odpovědět více možnostmi, což většina dotazovaných zaměstnanců využila. Podle odpovědí se na plánování na 14 dnů podílí 11% zaměstnanců převážně velitelů nižšího stupně a řadových zaměstnanců. Na zpracování plánu na čtvrtletí se podílí 35% zaměstnanců převážně příslušníků štábu a vyšších velitelů. Na vytváření plánu na 1 rok a delší období se podílí 25% zaměstnanců převážně pracovníků štábu. Jeden velitel nižšího stupně se nepodílí na vyhodnocování plánů, i zde platí konstatování, které bylo učiněno při analýze otázky číslo 10.



Graf 14. Podíl na plánování podle časového horizontu.

Otázka číslo 12 – Je podle Vašeho názoru struktura plánování na útvaru dostatečná?

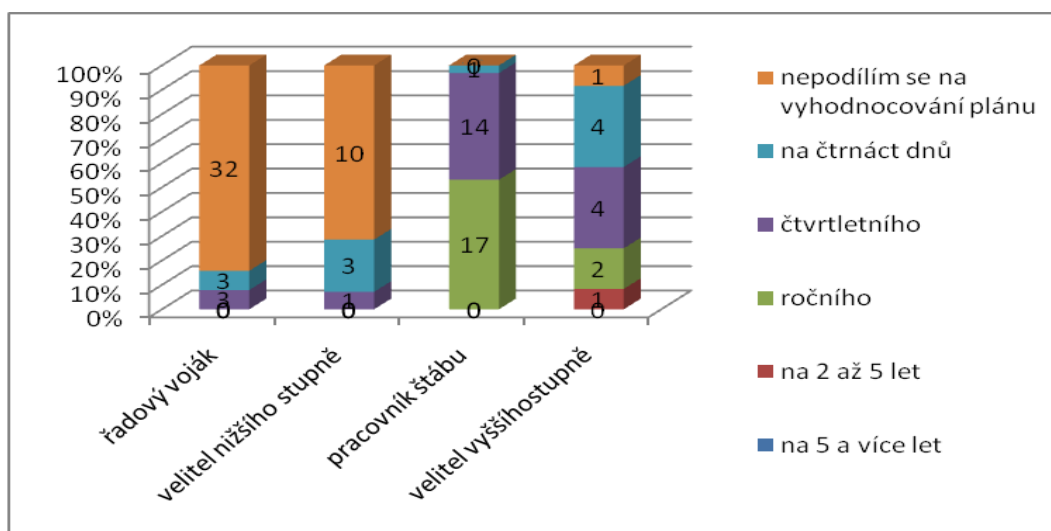
Se strukturou plánování je spokojeno 37% zaměstnanců převážně pracovníků štábu a velitelů vyššího stupně. Naopak nespokojeno je 39% zaměstnanců převážně velitelů nižšího stupně a řadových vojáků a 24% zaměstnanců neví, jaký má názor na strukturu plánování útvaru. Názor na strukturu plánování útvaru podle zařazení je uveden v grafu (Graf 15). U této otázky byla možnost vyjádřit svůj názor i slovně, nespokojení zaměstnanci namítali, že je dáván malý prostor na plánování velitelů jednotlivých jednotek a je špatná komunikace mezi štábem, který plán převážně zpracovává a jednotkami. Dále zaměstnancům vadí časté změny a úpravy v plánech a rušení zajímavých částí výcviku na úkor těch nudných a podle nich nepotřebných.



Graf 15. Názor na strukturu plánování u útvaru.

Otázka číslo 13 – Podílíte se na vyhodnocování plánu?

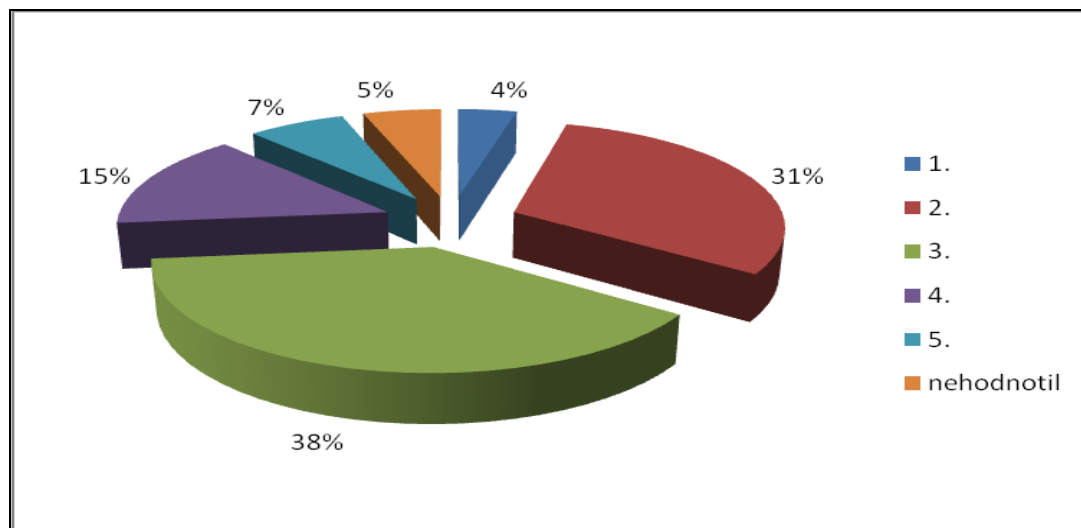
Dotazovaní zaměstnanci měli i u této otázky možnost odpovědět více možnostmi. Na vyhodnocení se nepodílí 46% zaměstnanců, ostatní (54%) se na vyhodnocení různých druhů plánů podílí. Graf (Graf 16) znázorňuje, v jakém poměru zaměstnanci plány vyhodnocují. Řadoví vojáci a velitelé nižšího stupně plán převážně nevyhodnocují nebo vyhodnocují pouze plány na 14 dnů. Příslušníci štábu vyhodnocují převážně plány na čtvrtletí a rok. Velitelé vyššího stupně nejčastěji vyhodnocují plány na čtvrtletí a čtrnáct dnů. Zajímavé je, že na vyhodnocení plánu se nepodílí 1 dotazovaný velitel vyššího stupně, takže postrádá zpětnou vazbu, o splnění vytýčeného cíle. Je až zarážející, jak velký počet velitelů nižšího stupně nevyhodnocuje svou plánovací činnost.



Graf 16. Podíl na vyhodnocování plánů podle zařazení.

Otázka číslo 14 – Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 systém plánování u útvaru.

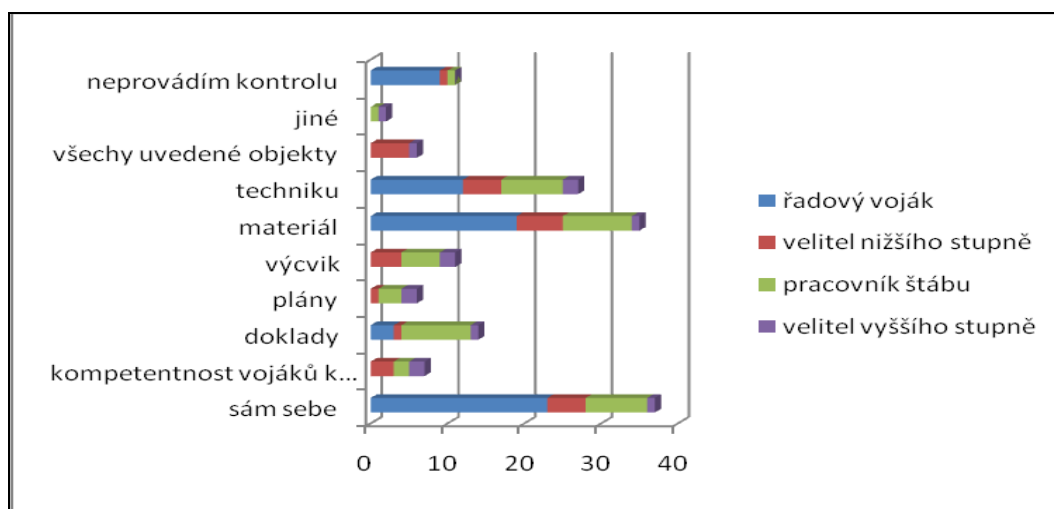
Jak můžeme sledovat na grafu (Graf 17) systém plánování je zaměstnanci hodnocen výtečně až velmi dobře 35% zaměstnanců, dobře až vyhovující 53%. S úrovní plánování není spokojeno 22% zaměstnanců a 5% jich na tuto otázku neodpovědělo. Celkově lze konstatovat, že hodnocení systému plánování, je velmi rozvážné, většina dotázaných ho nehodnotí ani jako vyhovující ani jako nevyhovující.



Graf 17. Názor na systém plánování u útvaru.

3.4.3 Analýza 3. část – Otázky zaměřené na oblast kontrolování

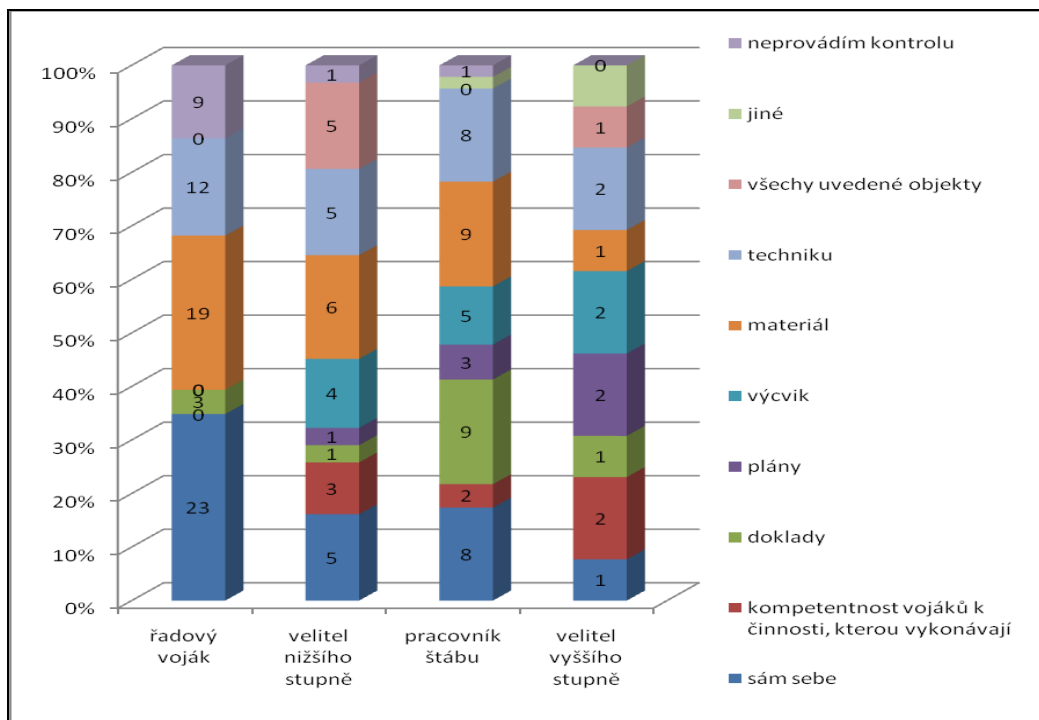
Otázka číslo 15 – Co nejčastěji kontrolujete?



Graf 18. Rozložení nejčastějších kontrol.

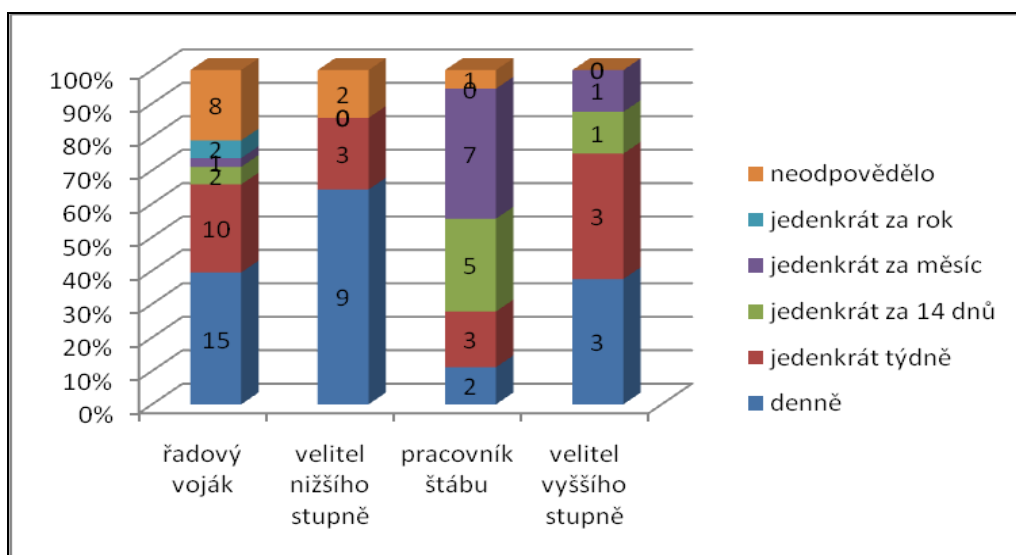
Dotazovaní zaměstnanci měli i u této otázky možnost odpovědět více možnostmi. Jak je zřejmé z grafů (Graf 18 a Graf 19), největší důraz je položen na sebekontrolu (23%), kontrolu materiálu (23%) a techniky (18%). Na druhou stranu nejmenší důraz je položen na kompetentnost k vykonávané činnosti (4%), plánování (4%) a výcvik (7%). Pouze 4% dotazovaných kontroluje všechny uvedené možnosti, i když 26% dotazovaných zaměstnanců jsou velitelé (srovnej Graf 4), kteří by měli provádět kontrolu ze všech hledisek. U řídicích zaměstnanců je rozložení kontrol rovnoměrnější než u řadových vojáků. Příslušníci štábu

nejvíce odpovídali, že kontrolují sami sebe, doklady, materiál a techniku. Řadoví vojáci nejvíce kontrolují sami sebe a materiál, který mají svěřený do užívání.



Graf 19. Rozložení nejčastějších kontrol podle zařazení zaměstnanců.

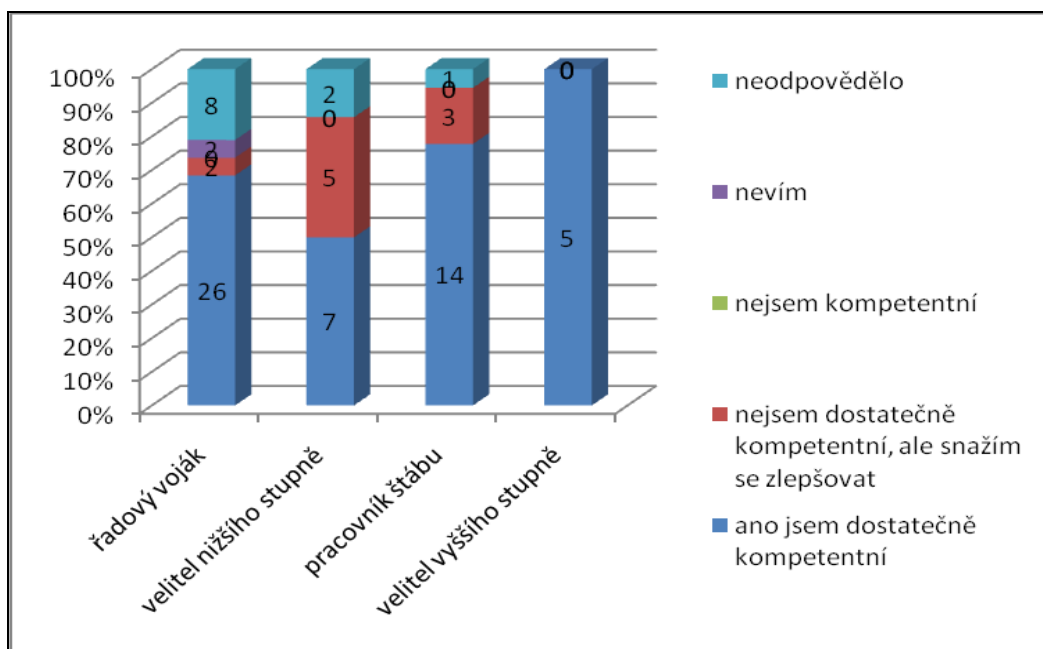
Otázka číslo 16 – Jak často provádíte kontrolu?



Graf 20. Rozložení četnosti kontrol podle zařazení zaměstnanců.

Na grafu (Graf 20) je vidět, jak která skupina zaměstnanců odpovídala. Na tuto otázku měli dotazovaní možnost odpovědět znovu více možnostmi. Největší část zaměstnanců provádí kontrolu denně 36%, nebo jedenkrát týdně 25%, jedenkrát za 14 dnů kontroluje 10% zaměstnanců, jedenkrát za měsíc 12 % a jedenkrát ročně 3% zaměstnanců. Tuto otázku nehodnotilo 14% zaměstnanců. Denně a jedenkrát týdně kontrolují převážně řadoví vojáci a velitelé jak nižšího tak vyššího stupně. Příslušníci štábu provádějí kontrolní činnost v delších intervalech převážně jedenkrát za 14 dnů a jedenkrát za měsíc

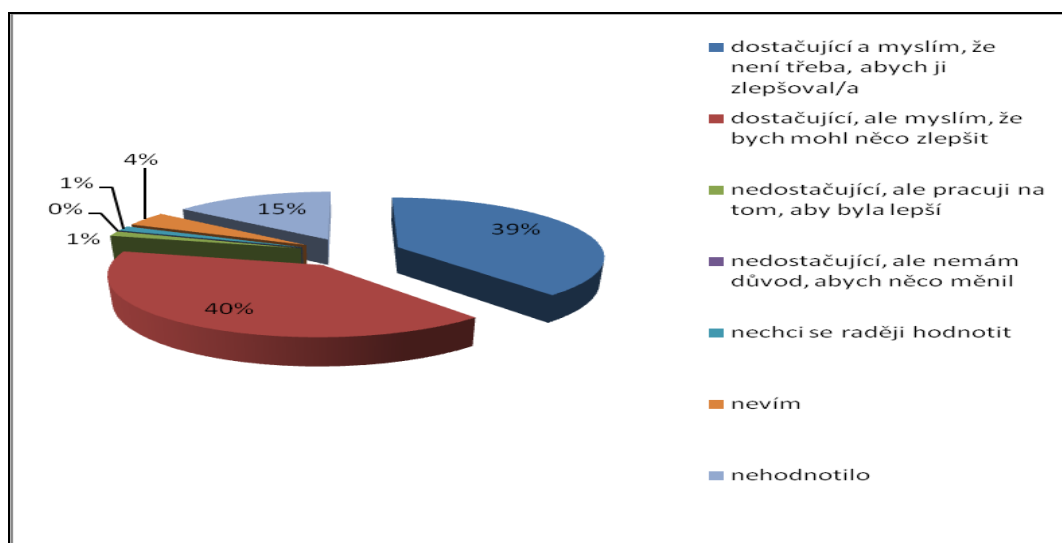
Otázka číslo 17 – Jste podle Vašeho názoru dostatečně kompetentní k provádění kontroly?



Graf 21. Názor na kompetentnosti kontrolujících zaměstnanců.

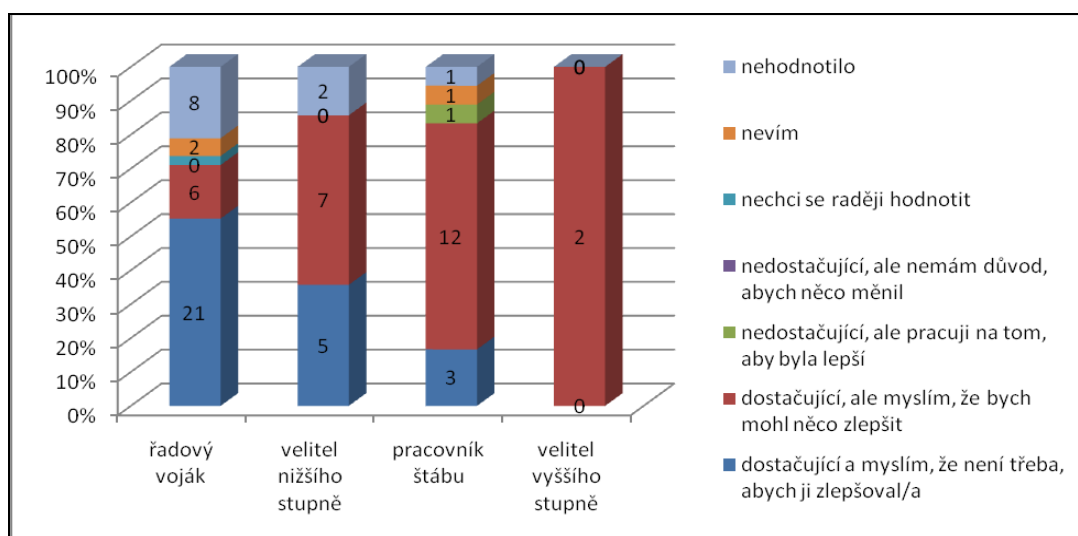
Podle názoru dotazovaných zaměstnanců jich je 69% kompetentních. 13% zaměstnanců, převážně velitelů nižšího stupně, má názor, že nejsou dostatečně kompetentní, ale snaží se zlepšovat. Žádný z dotazovaných neodpověděl, že není kompetentní. Jak jsou kompetentní, neví 3% zaměstnanců a 15% jich na otázku neodpovědělo. Na grafu (Graf 21) je zřejmé, jaký názor mají na svou kompetentnost k provádění kontroly různé skupiny zaměstnanců. Nejvíce si věří velitelé vyššího stupně, méně již pracovníci štábu a řadoví vojáci. Velitelé nižšího stupně jsou k sobě nejvíce kritičtí.

Otázka číslo 18 – Jaká je podle Vašeho názoru kontrola, kterou provádíte.



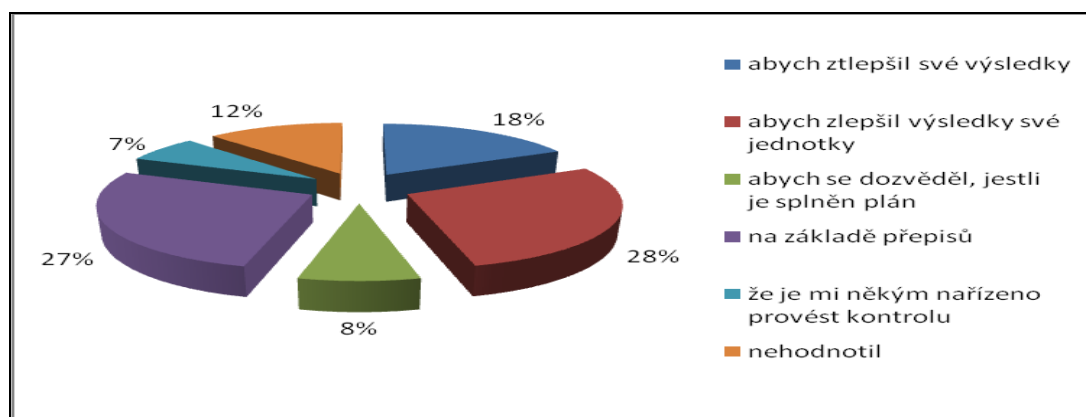
Graf 22. Názor na kvalitu kontroly.

Názor kontrolujících na kvalitu kontroly, kterou provádějí je zřejmý z grafů (Graf 22 a Graf 23). Většina zaměstnanců (79%) se domnívá, že jejich kontrola je dostačující. Někteří z nich (40%), většinou velitelé vyššího stupně a pracovníci štábu, však kriticky připouští svou nedokonalost a cítí, že by se mohli zlepšit. Značná část (39%) pracovníků je přesvědčeno o své dokonalosti v provádění kontroly a domnívají se, že se v tomto ohledu nemusí zlepšovat, převážně se jedná o řadové vojáky a velitele nižšího stupně. Na otázku neodpovědělo 15% dotázaných převážně řadových vojáků. Ostatní neví nebo se nechtějí hodnotit (6%). Z toho vyplývá, že zaměstnanci, kteří provádí kontrolu, se hodnotí převážně kladně.



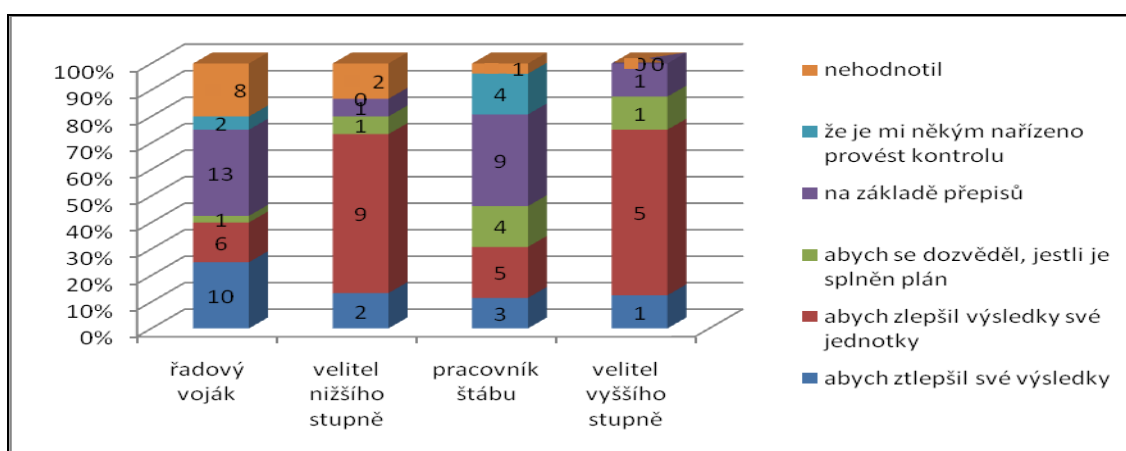
Graf 23. Názor na kvalitu kontroly podle zařazení zaměstnanců

Otázka číslo 19 – Z jakého popudu nejčastěji provádíte kontrolu?



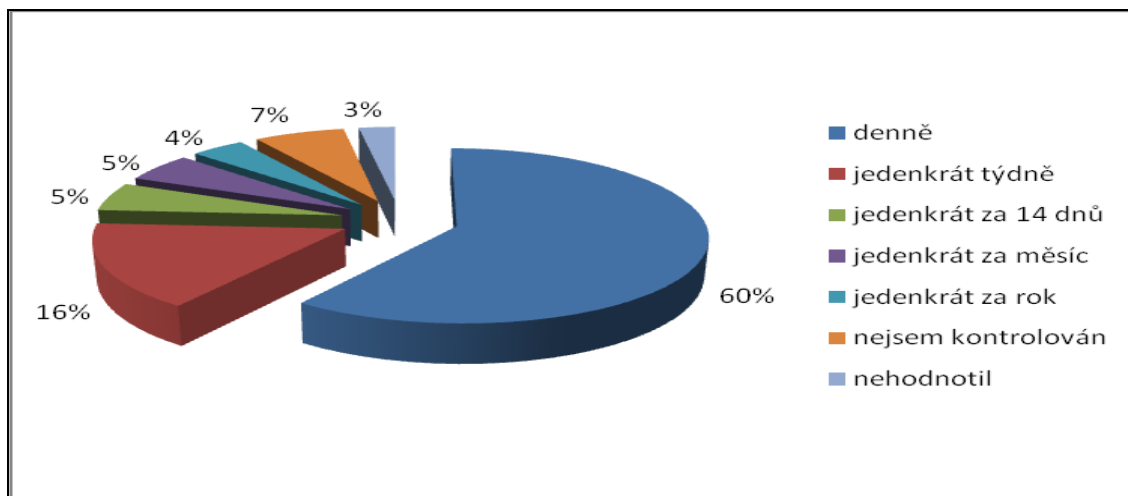
Graf 24. Názor zaměstnanců, proč provádějí kontrolu.

Rozložení odpovědí na tuto otázku jsou zřejmé z grafů (Graf 24 a Graf 25). Kontrolu pro zlepšení svých výsledků provádí 18% zaměstnanců, převážně řadových vojáků. Pro zlepšení výsledků své jednotky provádí kontrolu 28% zaměstnanců převážně velitelů jak nižšího tak vyššího stupně. Na základě nařízení kontroly předpisy provádí kontrolu 27% zaměstnanců převážně řadových vojáků a pracovníků štábu. Pro zjištění zda byly splněny úkoly a cíle plánu provádí kontrolu pouze 8% zaměstnanců převážně pracovníků štábu, což se jeví jako nedostatečné. Kontrolu z povinnosti, pouze tehdy, když je jim to nařízeno provádí 7% zaměstnanců, převážně pracovníků štábu. na otázku neodpovědělo 12% zaměstnanců převážně řadových vojáků. Při zkoumání odpovědí na tuto otázku, bylo zjištěno, že velitele jak nižšího tak vyššího stupně provádí kontrolu převážně pro zlepšení výsledků své jednotky. Řadoví vojáci a příslušníci štábu provádí kontrolu převážně na základě předpisů.



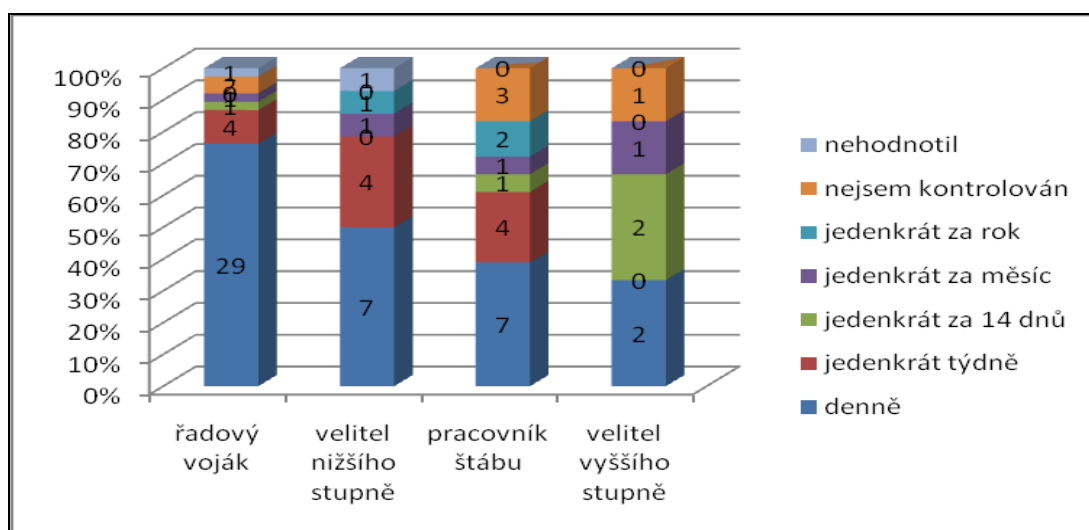
Graf 25. Názor zaměstnanců, proč provádějí kontrolu, podle zařazení.

Otázka číslo 20 – Jak často jste kontrolován?



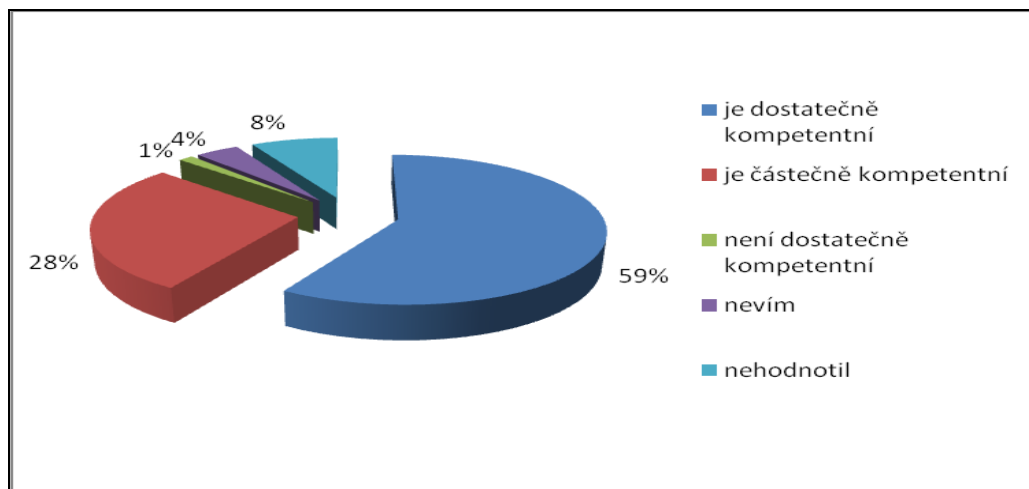
Graf 26. Názor zaměstnanců, jak často jsou kontrolováni.

Jak je zřejmé z grafů (Graf 26 a Graf 27), denně je kontrolováno 60% zaměstnanců rovnoměrně ze všech skupin dotazovaných, nejvíce však řadoví vojáci. Jedenkrát za 14 dnů je kontrolováno 16 % zaměstnanců převážně velitelů nižšího stupně a pracovníků štábu. Jedenkrát za měsíc a v delších časových intervalech je kontrolováno 14% zaměstnanců, převážně pracovníků štábu. Pocit, že nejsou kontrolováni má 7 % zaměstnanců převážně pracovníků štábu a velitelů vyššího stupně. Za povšimnutí jistě stojí, že 2 dotazovaní řadoví vojáci cítí, že jsou kontrolováni pouze 1x za rok, což je jistě nedostačující. U zaměstnanců, kteří neodpověděli, se můžeme pouze domnívat, co je k tomu vedlo. Možná mají pocit, že nejsou kontrolováni vůbec.



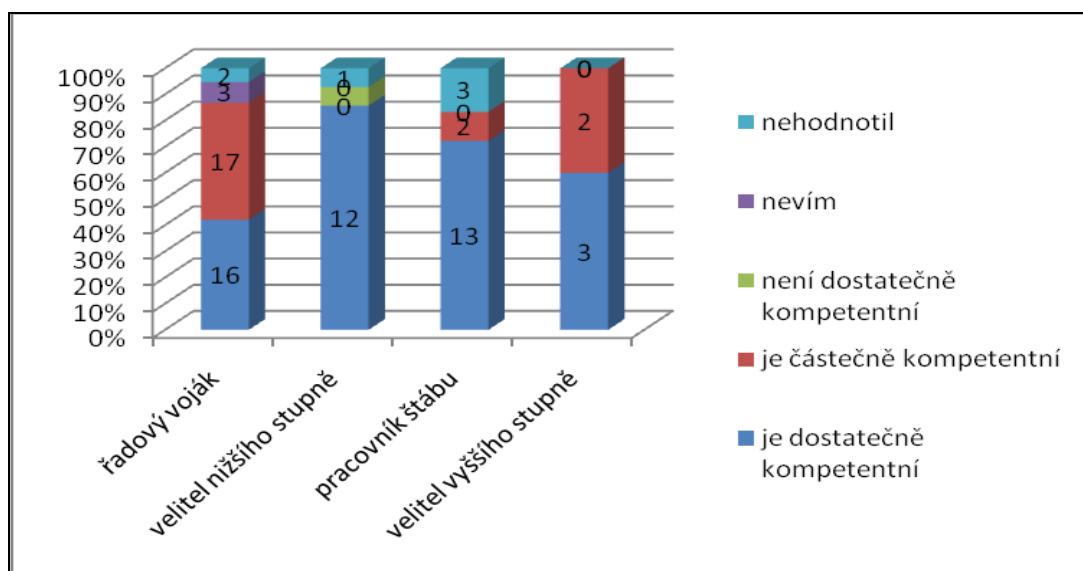
Graf 27. Názor skupin zaměstnanců jak často jsou kontrolováni.

Otázka číslo 21 – Jaký názor máte na osobu, která Vás nejčastěji kontroluje?



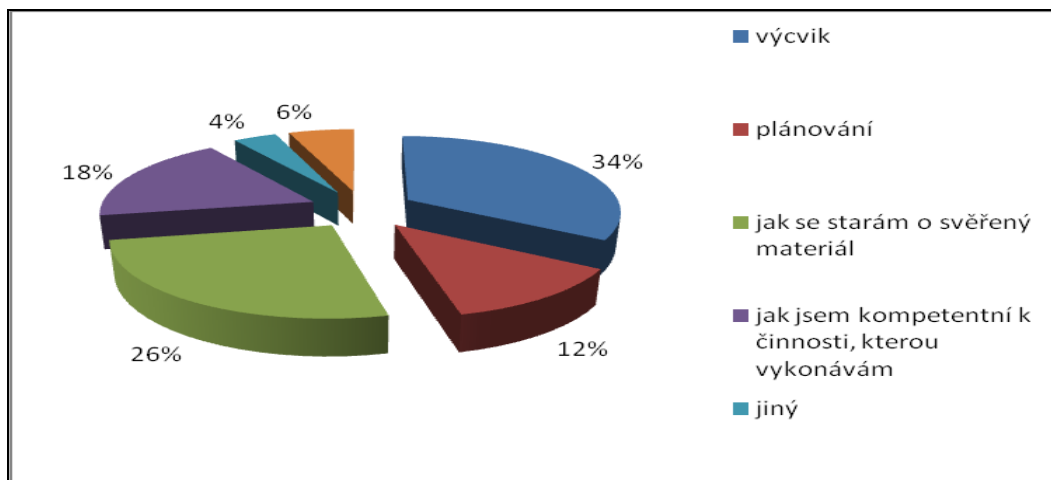
Graf 28. Názor na kompetentnost kontrolujících.

Názor na kontrolující je z pohledu kontrolovaných převážně kladný. Celých 59% zaměstnanců ze všech skupin je toho názoru, že kontrolující jsou dostatečně kompetentní. Takto odpovědělo největší počet zaměstnanců z řad nižších velitelů a příslušníků štábu. Jako částečně kompetentní hodnotí své kontrolory 28% zaměstnanců převážně řadových vojáků a velitelů vyššího stupně. Za nedostatečně kompetentní označilo osoby, které je kontrolují 1% zaměstnanců z řad nižších velitelů. Názor na osoby, které kontrolují, nemá 12% zaměstnanců, z prvních třech skupin dotázaných.



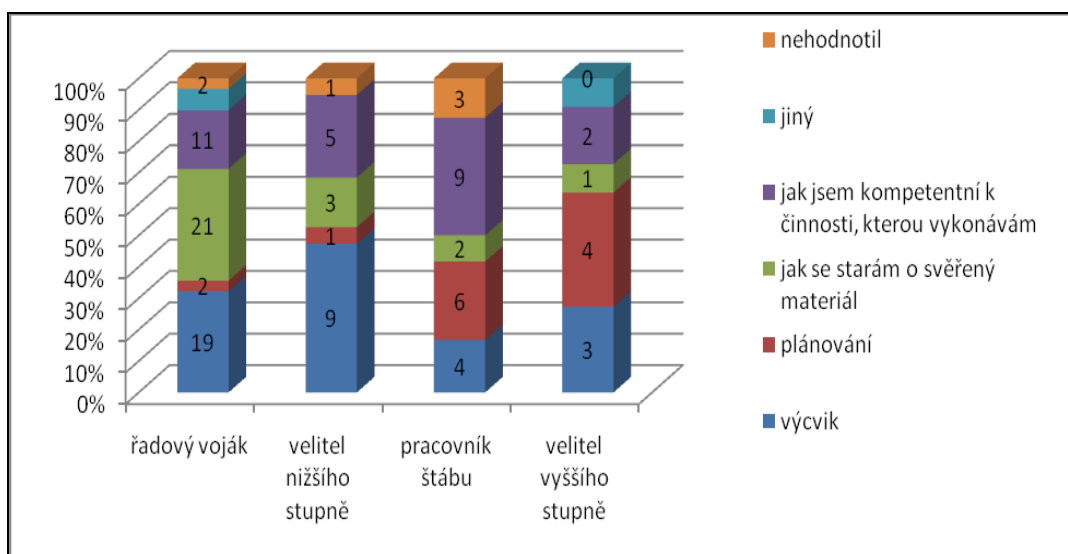
Graf 29. Názor na kompetentnost kontrolujících podle zařazení.

Otázka číslo 22 – Z jaké oblasti jste nejčastěji kontrolován?



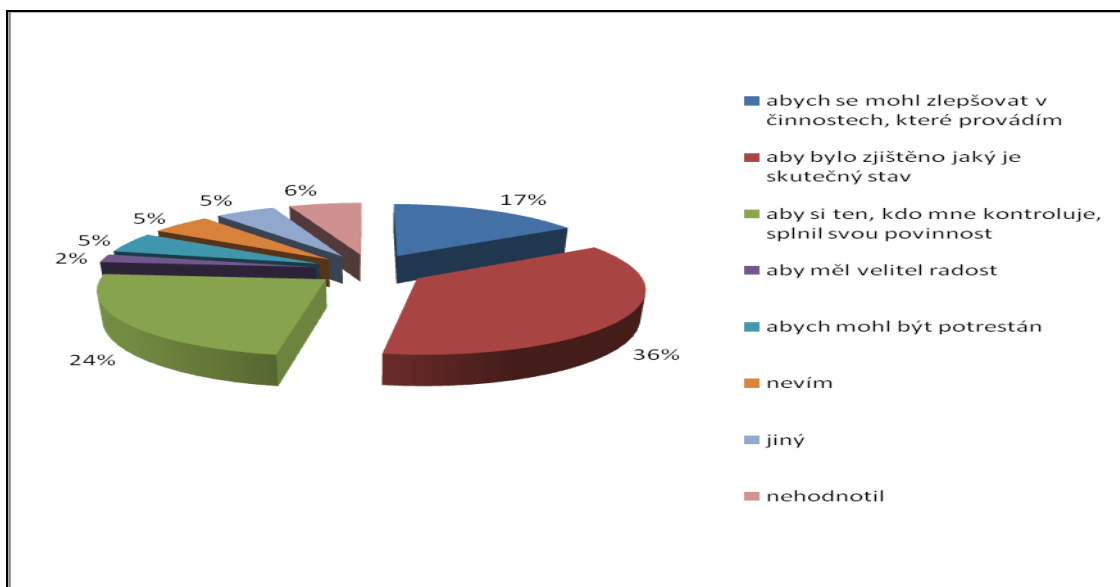
Graf 30. Oblasti, z kterých jsou zaměstnanci kontrolováni.

Na grafech (Graf 30 a Graf 31) je patrné rozložení činností, z kterých jsou zaměstnanci nejčastěji kontrolováni. Řadoví vojáci si myslí, že jsou kontrolováni převážně z výcviku, a jak se starají o svěřený materiál. Velitelé nižšího stupně cítí, že jsou nejvíce kontrolováni z výcviku a jak jsou kompetentní k vykonávané činnosti. Podle názoru pracovníků štábu jsou nejvíce kontrolováni z plánování a kompetentnosti k prováděné činnosti. Velitelé vyššího stupně jsou nejčastěji kontrolováni z výcviku, plánování i kompetentnosti k prováděné činnosti. Z analýzy této otázky vyplívá, že zaměstnanci jsou kontrolováni převážně z té činnosti, kterou nejčastěji vykonávají.



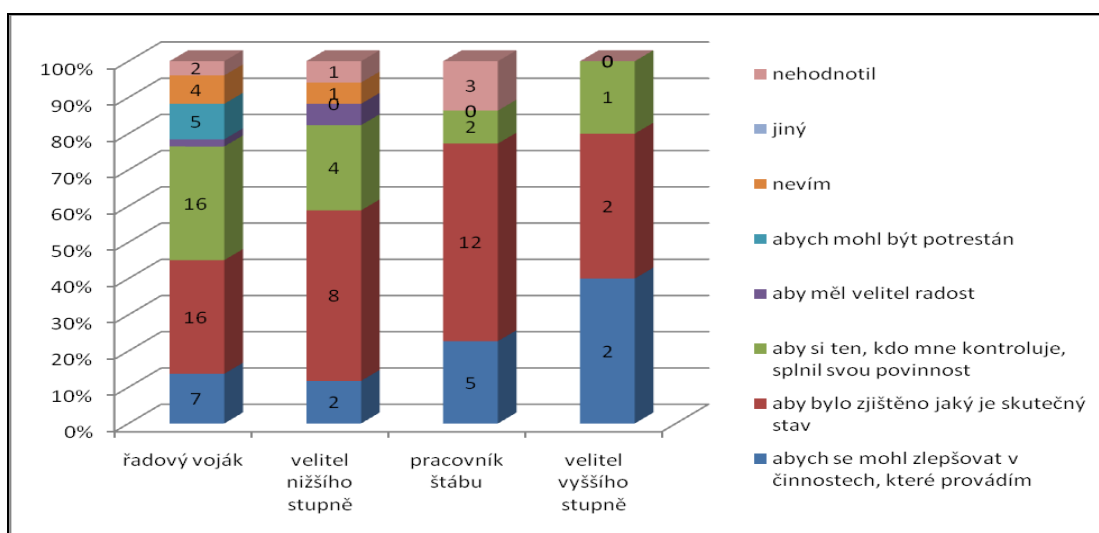
Graf 31. Oblasti, z kterých jsou zaměstnanci kontrolováni podle zařazení.

Otázka 23 – Z jakého důvodu jste podle Vašeho názoru nejčastěji kontrolován?



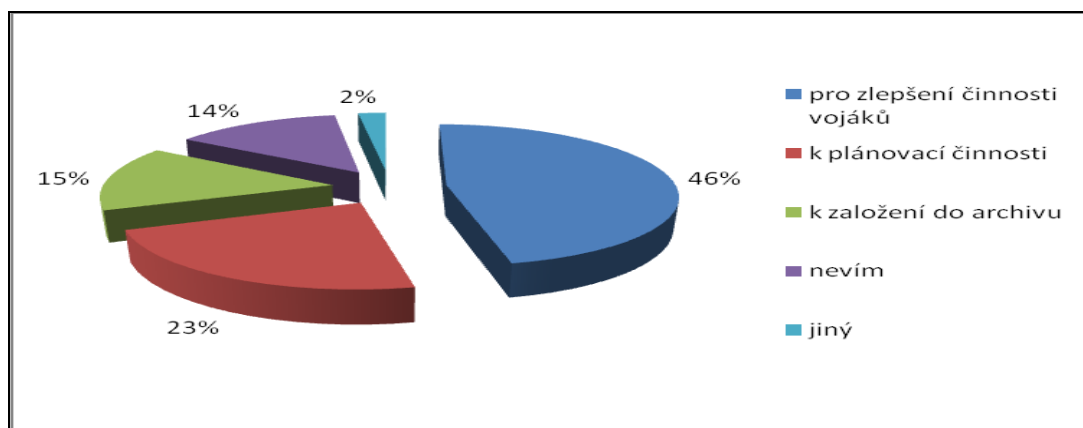
Graf 32. Názory zaměstnanců z jakého důvodu jsou kontrolováni

Jak je zřejmé z grafů (Graf 32 a Graf 33), nejvíce zaměstnanců (36%) má názor, že jsou kontrolováni z důvodu zjištění skutečného stavu věci, ze všech skupin rovnoměrně. Názor, že kontrola slouží k tomu, aby si kontrolovaný splnil svou povinnost, má 24% zaměstnanců, převážně řadových vojáků. Že je kontrolován, aby zlepšil svou činnost, má názor 17% zaměstnanců převážně pracovníků štábu a vyšších velitelů. Další 5 možností označilo dohromady 23% zaměstnanců. Jako jiný důvod, uváděli zaměstnanci převážně kontrolu toho, jak jsou ustrojeni



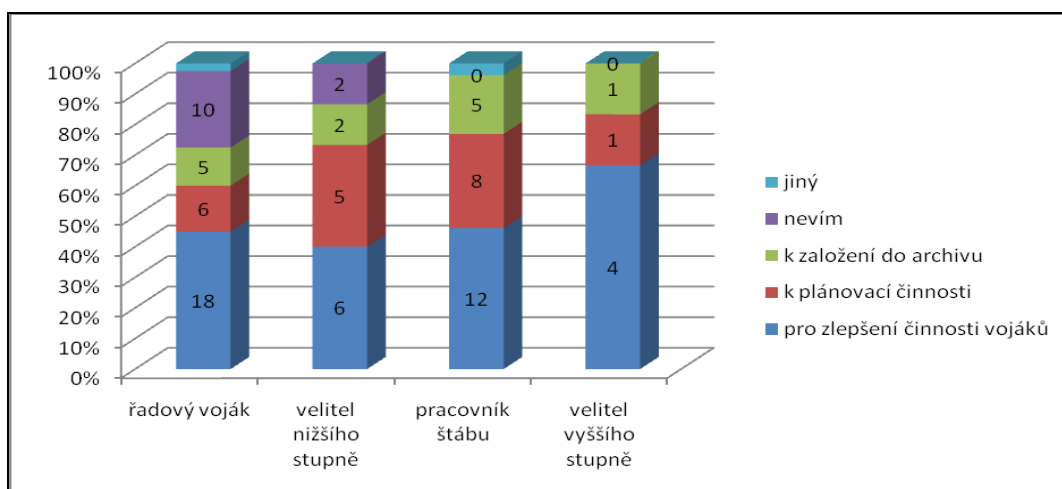
Graf 33. Názory zaměstnanců z jakého důvodu jsou kontrolováni podle zařazení.

Otázka číslo 24 – K čemu jsou podle Vašeho názoru využívány výsledky kontrolní činnosti?



Graf 34. Názory na využití výsledků kontrol

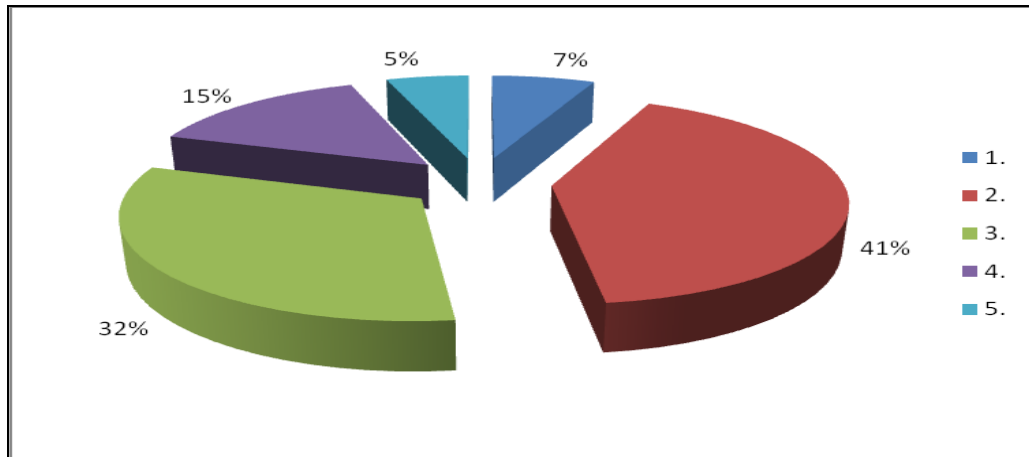
Jak je vidět na grafech (Graf 34 a Graf 35), nejvíce zaměstnanců (46%) ze všech skupin, má názor, že výsledky kontrolních zjištění jsou využívány ke zlepšení činnosti vojáků. Menší část zaměstnanců (23%), převážně velitelů nižšího stupně a pracovníků štábu je názoru, že kontrolní zjištění slouží k plánovací činnosti útvaru. Nemalé procento (15%) zaměstnanců všech skupin si myslí, že výsledky kontroly jsou pouze zakládány do archivů. U řadových vojáků je tato odpověď ještě pochopitelná, ale někteří příslušníci ostatních skupin, jak se zdá s výsledky kontrol nepracují. Na co jsou využívány výsledky kontrol, neví 14% zaměstnanců a to řadových vojáků, ale i velitelů nižšího stupně u kterých také vysoké procento odpovídalo, že jsou kontrolováni pouze z povinnosti nadřízeného. Jiný důvod uvedl 1 dotazovaný zaměstnanec, a to „předcházení škodám“.



Graf 35. Názory na využití výsledků kontrol podle zařazení

Otázka číslo 25 – Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 úroveň kontrolního systému útvaru.

Na grafu (Graf 36) je vidět, že hodnocení úrovně kontrolního systému dopadlo vcelku lichotivě. Sice pouze 7% dotázaných zaměstnanců hodnotilo jeho úroveň výtečně, ale velmi dobře ho hodnotí 41% zaměstnanců a dobře 32% zaměstnanců. Jako vyhovující až nevyhovující jej hodnotí pouze 20% zaměstnanců. Poměr hodnocení kontrolního systému je podobný jako u hodnocení úrovně systému plánování (srovnej Graf 17).



Graf 36. Hodnocení kontrolního systému útvaru zaměstnanci.

4 PROJEKT KONTROLNÍHO SYSTÉMU VEDOUCÍHO KE ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI VOJENSKÉHO ÚTVARU 3771 PROSTĚJOV

4.1 Cíle projektu a kritéria úspěchu

Cílem projektu je vytvoření fungujícího kontrolního systému, postaveného na základě profesionálního přístupu zaměstnanců Vojenského útvaru 3771 Prostějov. Cílem projektu není rozsáhlá práce se začleněním všech eventuálních kontrol, ale vytvoření návodu pro jejich provádění.

Výstupem bude fungující kontrolní systém, který povede ke zvýšení výkonu Vojenského útvaru 3771 Prostějov. Nejdůležitější je si uvědomit jaký úkol (poslání) tento vojenský útvar má v sestavě vojsk a jakým způsobem ho lze dosáhnout. Pro splnění námi vytýčeného cíle je potřebné zmínit, že stěžejním úkolem útvaru v mírových podmínkách, je výcvik specialistů průzkumných jednotek a jejich příprava na zasazení do sestavy protivníka za účelem získávání informací. Pro úplné dokončení úkolu bojových jednotek je nutné, aby získané informace předaly svému nadřízenému k vyhodnocení.

Formou ověření zda byl cíl splněn a kontrolní systém je funkční lze využít kontrolních cvičení (KC) a odborných taktických cvičení (OTC) a, která jsou v rámci plánování začleňována do výcviku.

Další možností pro ověření funkčnosti kontrolního systému je zařazení jednotek útvaru v zahraničních misích Organizace spojených národů (OSN), Severoatlantické aliance (NATO) a Evropské unie (EU). V současné době, kdy je obyvatelstvo celého světa a tedy i ČR, stále více ohrožováno teroristickými útoky, je potřebné vyhledávat a eliminovat skupiny, které tyto útoky provádí ještě před tím, než mohou zaútočit na civilní obyvatelstvo. K tomu je potřeba vycvičit specialisty, kteří toho budou schopni tyto náročné úkoly plnit.

4.2 Vstupy a omezení projektu

Pro potřeby projektu bude nutno využít současný hardware a software ve vlastnictví útvaru, jedná se především o:

- již instalovanou počítačovou síť včetně všech aktivních (server, routery, jednotlivé koncové jednotky PC, apod.) a pasivních prvků (kabely, spojky, propojky apod),
- software – tabulkový editor Excel, textový editor Word a Power Point nainstalované v jednotlivých PC,
- přístup objektů a subjektů kontroly na vnitřní síť útvaru.

Dále bude nutno využít lidského potenciálu a to:

- zadavatelé kontroly (vedoucí pracovníci, externí zadavatel kontroly),
- systémový pracovník pro administrování serveru, kde budou uloženy zpracovaná kritéria hodnocení a plány kontrol,
- pracovníci plánovací skupiny útvaru pro zapracování kontrol do plánu,
- specialisté pro vytvoření kritérií, která nejsou dána zákony, normami, nařízeními, předpisy apod.,
- dostatečně kompetentní pracovníci, kteří zpracují plány a obsahy kontrol,

Mezi omezení projektu můžeme zahrnout:

- ochotu vedoucích pracovníků k provedení změn v systému kontrol,
- nízké finanční prostředky omezené rozpočtem pro častější komplexní kontroly formou KC a OTC jednotek,
- nízké finanční prostředky na najímání externích specialistů k vytváření kritérií kontrol.

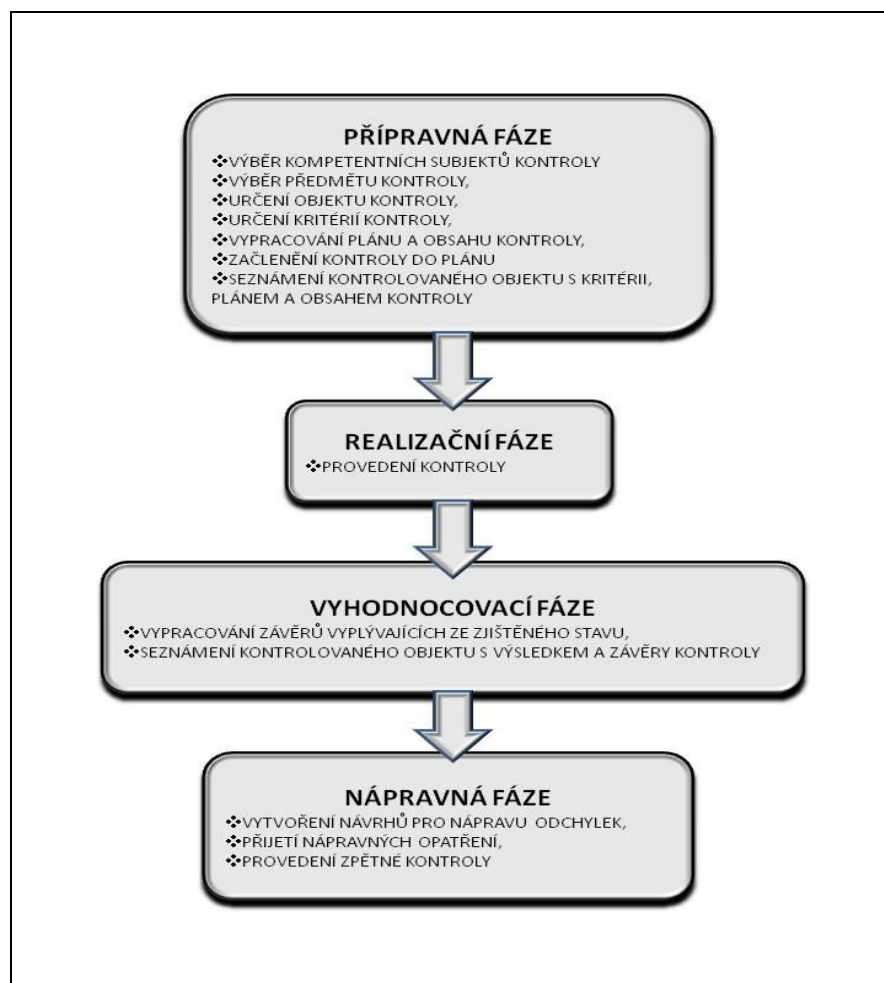
4.3 Klíčové aktivity, jejich rozbor a určení odpovědnosti

Mezi klíčové aktivity patří vytvoření fungujícího a efektivního kontrolního systému. Při provádění kontrolní činnosti, by se mělo vycházet z následujících fází, které na sebe logicky navazují:

- přípravná fáze – výběr kompetentních subjektů kontroly, výběr předmětu kontroly, určení objektu kontroly, začlenění kontroly do plánu, vypracování plánu a obsahu kontroly, určení kritérií kontroly, seznámení kontrolovaných s kritérii, plánem a obsahem kontroly,
- realizační fáze – provedení kontroly,

- vyhodnocovací fáze – vypracování závěrů vyplývajících ze zjištěného stavu, seznámení kontrolovaného objektu s výsledkem kontroly,
- nápravná fáze – vypracování návrhů pro nápravu odchylek, přijetí nápravných opatření, provedení zpětné (následné) kontroly.

Návaznost jednotlivých fází je znázorněna na obrázku (Obr. 4).



Obr. 4. Návaznost fází při zavádění systému kontroly

Dále je nutno určit odpovědnosti za provádění jednotlivých fází. Při určování odpovědnosti je nutné vycházet z rozsahu prováděné kontrolní činnosti. Je zapotřebí zvážit, zda bude za každou fázi odpovědný jeden nebo více pracovníků, nebo bude odpovědnost kumulována a za celou realizaci bude odpovědná pouze jedna osoba. Dále lze při provádění jednotlivých fází spolupracovat se specialisty a tím zajistit vyšší odbornost při jejich vykonávání.

4.3.1 Přípravná fáze

Výběr kompetentních subjektů kontroly

Při výběru subjektů kontroly musíme zvážit jejich kompetentnost k jejímu provádění. Je nutné dbát, aby byla vyzrálou osobností a byla tak schopna dostatečně posoudit všechny aspekty kontrolované oblasti. Odpovědnost za výběr subjektů kontroly náleží jejímu zadavateli.

Určení předmětu kontroly

Předmětem kontroly je zjištění skutečného stavu (reality) nebo ověření správnosti provádění postupů a metod činností. Předmět kontroly některých skutečností určují zákony, předpisy a nařízení. Kontrola jiných oblastí je na velitelích a záleží pouze na jejich uvážení, jakou oblast a jak často budou kontrolovat.

Pro zlepšení kontrolního systému útvaru navrhujeme předměty kontroly zaměřovat převážně na následující klíčové oblasti:

- provádění plánovacího procesu, jeho funkčnost a kvalitu, včetně analýzy množství změn v plánu a jejich příčin,
- vyhodnocování splnění vytýčených cílů a úkolů plánu na všech stupních velení, především velitelů družstev a čet,
- kompetentnost vojáků k vykonávané činnosti včetně absolvovaných školení a získaných oprávnění, která jsou pro její vykonávání nutná,
- četnost provádění kontrol veliteli nižšího stupně a jejich vyhodnocování.

Neméně důležitá je také kontrola používání a ošetřování svěřeného materiálu, techniky a finančních prostředků, tedy hospodaření s majetkem státu. Při provádění této kontroly je nutné vycházet ze zákonných norem a vnitřních nařízení. Předměty kontroly v této oblasti jsou velmi dobře propracovány a jsou pravidelně doplňovány na základě změn v legislativě.

Obsah kontroly musí vypovídat, co je předmětem kontroly a čeho se bude kontrola týkat. Provést stručnou charakteristiku této oblasti aby bylo jasné a jednoznačné co bude kontrolováno. Například: „Provedení kontroly znalostí techniky cizích armád.“ nebo „Provedení

kontroly připravenosti jednotky na plnění úkolů v zahraniční misi.“. Odpovědnost za tuto oblast nese zadavatel kontroly.

Určení objektu kontroly

Objektem kontroly může být jednotlivec, jednotka nebo část jednotky, ale také celý útvar podle rozsahu kontroly. Zde je určeno, koho se kontrola týká. Odpovědnost za tuto oblast nese zadavatel kontroly.

Určení kritérií kontroly

Předmětem této fáze je, určit podle jakých kritérií bude kontrolovaný objekt kontrolován. Kritéria kontroly mohou být dána zákony, normami, nařízeními nebo předpisy, ale mohou být také vypracována subjekty kontroly.

Kritéria kontroly, která dosud nejsou zpracována, navrhuje vypracovávat odborníky, kteří se problematikou zabývají již dlouhou dobu a mají v tomto ohledu velké zkušenosti a znalosti. Kritéria kontroly může například vypracovávat příslušník jednotky, který v tomto ohledu vykazuje nejlepší výsledky nebo velitel družstva, který vede specifický výcvik a na tento výcvik byl školen a vede jej dlouhodobě a má s ním velké zkušenosti. Dalšími možnými zpracovateli těchto kritérií mohou být pracovníci štábu odpovědní za kontrolovanou oblast. Při nedostatku specialistů na danou oblast kontroly doporučujeme využít externích pracovníků z jiných útvarů a zařízení AČR nebo i civilního sektoru.

Jako výsledek tohoto procesu vytvořit dokumenty, v kterých budou zpracovaná kritéria zveřejněna. Takto zpracované dokumenty musí být pochopitelné všem, kteří kontrolují nebo mají být podle něho kontrolováni. Tyto dokumenty neustále zdokonalovat a doplňovat na základě nových skutečností a zkušeností.

Dokument navrhuje uložit na serveru vnitřní sítě útvaru a zpřístupnit jej všem, kdo někdy mohou představovat subjekt, ale také objekt kontroly. Doporučujeme subjekty a objekty kontroly s kritérii kontrol a způsobem jejich prezentace seznámit ihned po jejich zveřejnění.

Odpovědnost za tuto oblast nese garant kontrolované oblasti. Například za kritéria v kontrole výcviku a plánování nese odpovědnost Náčelník operačního oddělení-Zástupce

náčelníka štábu nebo za kritéria v oblasti kontroly techniky a materiálu nese odpovědnost Náčelník oddělení logistiky.

Vypracování plánu a obsahu kontroly

Zde je nutné rozpracovat fáze a cíle kontroly. Každý plán kontroly by měl obsahovat dvě části, pevně danou a obměnitelnou část.

Obsah pevné části plánu a obsahu kontroly navrhujeme následující:

- rozsah kontroly (pro každý předmět kontroly lze určit různé rozsahy, zda bude zaměřena pouze na část, několik částí nebo celek kontrolované oblasti)
- určit čeho přesně se bude kontrola týkat (přesně specifikovat předmět (obsah) kontroly a rozpracovat jeho části),
- uvést na základě jakých kritérií bude kontrola provedena (uvést odvolání na kritéria, v případě částečné kontroly uvést která kritéria budou při kontrole použita),
- určit jak bude kontrola provedena (metoda provádění kontroly),
- vypracovat časový harmonogram kontroly. Ne ve smyslu přesného určení data a času provedení kontroly, ten je součástí plánu. Ale rozplánování jednotlivých fází a částí provádění kontroly do časové osy od přípravné až po nápravnou část, podle zvoleného rozsahu kontroly.

Pevná část je pevná pouze z hlediska metodologického, měla by představovat metodiku provádění kontroly daného rozsahu, daného obsahu a podloženou danými kritérii. Tuto část zpracovat pro každý předmět kontroly daného rozsahu a opět pravidelně obměňovat a doplňovat na základě nových poznatků v kontrolované oblasti.

Druhá obměnitelná část by měla obsahovat:

- jaké jednotky se bude kontrola týkat (objekt kontroly),
- místo kde bude kontrola provedena,
- určit kdo kontrolu provede (subjekty kontroly), podle rozsahu kontroly je vhodné určit komisi k jejímu provedení,

- určit odpovědnosti za jednotlivé oblasti provádění kontroly (podle složitosti a rozsahu kontroly, není nutné, aby se tento bod vyskytoval v každém plánu kontroly)
- uvést nedostatky zjištěné při předešlé kontrole stejného nebo podobného obsahu,
- určit kdy, kde a kdo seznámí kontrolovaný objekt s plánem a kritérii kontroly,
- uvést kým, jak dlouho a jakým způsobem bude kontrola vyhodnocována,
- uvést kdy a jakým způsobem bude kontrolovaný objekt s výsledky kontroly seznámen,

Výsledkem této činnosti bude vytvoření dokumentů s názvem „**Plán kontroly v oblasti.....**“. Dokumenty uložit na serveru vnitřní sítě útvaru a zpřístupnit je všem, kdo mohou představovat subjekt, ale také objekt kontroly. Subjekty a objekty kontroly musí být s plánem a obsahem těchto dokumentů seznámeni. Odpovědnými za tuto oblast navrhujeme určit dostatečně kompetentní specialisty, kteří vytvoří metodickou pomůcku pro provádění kontroly v dané oblasti. Je nezbytné, aby každý plán kontroly schválil zadavatel kontroly.

Začlenění kontroly do plánu

V této fázi je nutné sladění jednotlivých úkolů jednotky a kontrolu začleňovat vždy na konec určité fáze výcviku. Pro zlepšení kontrolního systému útvaru navrhujeme zařazovat do plánů, mimo kontroly dané předpisy a nařízeními, také kontroly a jejich četnost následujícím způsobem:

- kontrola plánovací dokumentace velitelů družstev a čet včetně jejího pravidelného vyhodnocování minimálně jedenkrát za čtvrtletí,
- kontrola četnosti a obsahu kontrol velitelů družstev a čet minimálně jedenkrát za půl roku
- kontrola kompetentnosti vojáků a splnění požadavků na ně kladené, minimálně jedenkrát za půl roku,
- kontrola plánovacího procesu se zaměřením na jeho kvalitu a funkčnost s analýzou změn v plánu a jejich příčin, jedenkrát za čtvrtletí,

Neméně důležitá je komunikace mezi plánovačem výcviku, velitelem dané jednotky, která má být kontrolována a zadavatelem kontroly. Důležité je také zařadit do plánu výcviku před kontrolu ty části výcviku, které mají být kontrolovány. Odpovědnost za tuto oblast nesou stejným dílem zadavatel kontroly, plánovač a velitel kontrolované jednotky.

Seznámení objektu kontroly s obsahem, plánem a kritérii kontroly

Kontrolovaný objekt navrhujeme seznámit s plánem, obsahem a kritérii kontroly s dostatečným předstihem v závislosti na rozsahu a obsahu kontroly podle harmonogramu zapracovaného do plánu a obsahu kontroly, který bude v této fázi již uložen na serveru útvaru. Termín seznámení jednotky zařadit do plánu jednotky a tento dokument osvětlit každému příslušníku kontrolované jednotky. Kritéria kontroly a její plán musí být vždy volně dostupné, a to z toho důvodu, aby kontrolované objekty mohly uzpůsobit svou činnost pro jejich splnění.

4.3.2 Realizační fáze

Provedení kontroly

V této fázi jde především o zjištění reálného stavu výsledků nebo procesů podle obsahu kontroly. Při provádění kontroly navrhujeme, aby byly dodrženy následující zásady:

- Vždy informovat velitele kontrolované jednotky o zahájení provádění kontroly a vyžádat si osobu, nebo osoby odpovědné za kontrolovanou skutečnost nebo činnost.
- Prvním bodem provádění kontroly, musí vždy být kontrola odstranění nedostatků z předešlé kontroly zaměřené na stejný předmět (oblast).
- Při provádění kontroly postupovat systematicky podle zvolené metody kontroly.
- Při kontrole více jednotek postupovat podle časového harmonogramu určeného v plánu kontroly.
- Zaměřit se na všechny oblasti popsané v obsahu kontroly a porovnat je s plánem na základě předem stanovených kritérií.
- Všechny zjištěné skutečnosti zapisovat do předem připraveného sešitu.

- Při zjištění hrubých odchylek, o nich okamžitě informovat velitele kontrolované jednotky.
- Po ukončení kontroly informovat velitele kontrolované jednotky o tom, že byla kontrola ukončena.
- Po ukončení kontroly informovat zadavatele.

Podle rozsahu kontroly nemusí být při jejím provádění využity všechny z uvedených bodů, ale již při kontrole, které zadavatel je velitel roty a vyšší by měly všechny výše uvedené body obsahovat. Odpovědnost za tuto fázi nese subjekt kontroly, při kontrole komisí její předseda.

4.3.3 Vyhodnocovací fáze

Vypracování závěrů vyplývajících ze zjištěného stavu

Při vypracovávání závěrů navrhujeme zhodnotit všechny body uvedené v plánu kontroly, ať jsou hodnoceny pozitivně nebo negativně. V této části písemně vypracovat porovnání plánovaného stavu věcí nebo procesů, dokument nazvat „**Kontrolní zjištění v oblasti.....**“. Zde se omezit pouze na holá konstatování zjištěných odchylek bez vypracování návrhu na jejich odstranění. Po vypracování tohoto dokumentu musí být zřejmé v jakém stavu kontrolovaná skutečnost nebo proces je. Zda je kontrolovaná skutečnost v souladu s plánovanou nebo ne a jak závažné odchylky byly zjištěny. Odpovědnost za vypracování této části nese subjekt kontroly, ať se jedná o jednu osobu nebo komisi. S výsledkem kontroly musí být seznámen zadavatel a dokument schválit.

Seznámení kontrolovaného objektu s výsledkem a závěry kontroly

Navrhujeme, aby kontrolovaný objekt, ať se jedná o jednotlivce nebo jednotku byl po ukončení kontroly seznámen s jejími výsledky v době, kterou určuje harmonogram zapracovaný plánu a obsahu provádění kontroly. Měla by mu být předána kopie dokumentu s vypracovanými závěry. Odpovědnost za tuto oblast nese subjekt, který kontrolu prováděl.

4.3.4 Nápravná fáze

Vytvoření návrhů pro nápravu odchylek

Při vytváření návrhů na nápravu odchylek by se mělo vycházet ze závažnosti kontrolních zjištění. Pro zefektivnění implementace nápravných opatření navrhuje, aby tyto vzešly z objektu kontroly. V některých případech, kdy objekt kontroly není dostatečně způsobilý návrhy vypracovat, využít alternativ, které vzejdou ze subjektu kontroly, který ji prováděl a je se stavem dobře obeznámen, popřípadě lze využít další specialisty. Je nutné a žádoucí, vytvořit co největší počet možných alternativ. Rozhodnutí, která alternativa bude nejvhodnější, přísluší subjektu s rozhodovací pravomocí v dané oblasti a stupni řízení.

Vytvořené návrhy musí obsahovat časový harmonogram odstranění nedostatků včetně určení odpovědností za splnění a způsob hlášení jejich odstranění. Za vypracování návrhů nese zodpovědnost objekt kontroly, popřípadě subjekt kontroly, nebo další nezávislí specialisté podle závažnosti odchylek v kontrolním zjištění.

Přijetí nápravných opatření

Základem v této části je rozhodnutí subjektu s rozhodovací pravomocí o výběru varianty. Důležité je zvážit všechny aspekty jednotlivých variant a přijmout tu, která je nejlepší s ohledem na možnosti a schopnosti objektu při jejich zavádění. Při zavádění zvolené varianty navrhuje využít schopností a zkušeností příslušníků štábu. Odpovědnost za tuto oblast nese zadavatel, který rozhodne o přijetí nápravných opatření a objekt kontroly, který uvede nápravná opatření do reality.

Při zavádění nápravných opatření lze také zjistit, že provedení kontroly bylo nekvalitní. Mohlo dojít k nedodržení metodiky ať z důvodu jejího nepochopení nebo z důvodu neochoty se jí řídit. Navrhujeme v tomto subjekt kontroly řádně vyškolit, nebo provedením kontroly pověřit jiný subjekt. Při zjištění nesprávně zpracovaného plánu a obsahu kontroly (metodiky provádění kontroly) nebo kritérií, tyto přezkoumat a přepracovat.

Provedení zpětné kontroly.

Každé zavedení nápravných opatření musí být zkontrolováno a zjištěno, zda byla přijatá opatření účinná nebo nikoli. Pro provedení zpětné kontroly lze využít již zmíněného postu-

pu, pouze s úpravou plánu a obsahu kontroly na základě kontrolních zjištění skutečnosti, která byla napravná. Za tuto oblast by měl nést odpovědnost zadavatel kontroly.

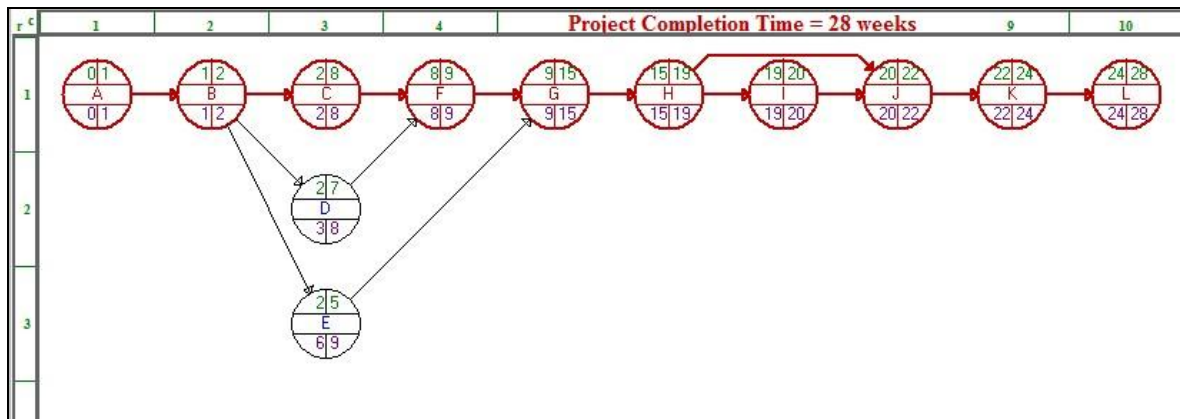
4.4 Časová analýza zavedení projektu

Úkolem časové analýzy je najít nejkratší dobu realizace projektu, nalézt kritickou cestu a zjistit jednotlivé časové rezervy v trvání jednotlivých činností. Na základě sestavení síťového grafu pomocí programu WinQSB provedeme analýzu doby od zadání základních požadavků při zahájení implementace projektu až po jeho zavedení a ověření jeho funkčnosti.

Pro potřeby zavedení projektu bylo vytipováno 12 klíčových činností, které jsou označeny písmeny abecedy. Údaje o dobách trvání jednotlivých činností (v týdnech) a jak jednotlivé činnosti po sobě následují, jsou uvedeny v tabulce (Tab. 3).

Tab. 3. Údaje o činnostech nutných k implementaci projektu.

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání v týdnech	Předchozí činnosti
A	Výběr osob odpovědných za zavádění projektu. Objasnění plánu a způsobu zavádění projektu	1	-
B	Výběr předmětů kontrol	1	A
C	Stanovení kritérií kontrol	6	B
D	Vypracování plánů a obsahů kontrol	5	B
E	Začlenění kontrol do plánu	3	B
F	Seznámení kontrolovaných objektů s kritérii, plány a obsahy kontrol (formou vyvěšení na vnitřní síti útvaru)	1	C, D
G	Provedení kontroly funkčnosti systému	7	E, F
H	Vypracování závěrů vyplývajících se zjištěného stavu	4	G
I	Seznámení odpovědných osob s výsledkem a závěry ověření systému	1	H
J	Vytvoření návrhů pro nápravu odchylek v systému	2	H, I
K	Přijetí nápravných opatření	2	J
L	Provedení zpětné kontroly systému	4	K



Graf 37. Síťový graf kritické cesty – řešení pomocí WinQSB

Na základě provedené časové analýzy pomocí WinQSB jsme zjistili, že kritické cesty, tedy procesy, které po sobě následují a nemohou se opozdit, aniž by došlo ke zdržení zavádění projektu, jsou dvě. Jak lze vypožorovat na grafu (Graf 37) a v tabulce (Tab. 4), kritickými cestami jsou:

Kritická cesta 1:

A → B → C → F → G → H → I → J → K → L.

Kritická cesta 2:

A → B → C → F → G → H → J → K → L.

Tab. 4. Kritická cesta projektu – řešení pomocí WinQSB

04-19-2010	Critical Path 1	Critical Path 2
1	A	A
2	B	B
3	C	C
4	F	F
5	G	G
6	H	H
7	I	J
8	J	K
9	K	L
10	L	
Completion Time	28	28

Tab. 5. Výpočet časových rezerv – řešení pomocí WinQSB

04-19-2010 21:39:55	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	6	2	8	2	8	0
4	D	no	5	2	7	3	8	1
5	E	no	3	2	5	6	9	4
6	F	Yes	1	8	9	8	9	0
7	G	Yes	7	9	16	9	16	0
8	H	Yes	4	16	20	16	20	0
9	I	Yes	1	20	21	20	21	0
10	J	Yes	2	21	23	21	23	0
11	K	Yes	2	23	25	23	25	0
12	L	Yes	4	25	29	25	29	0
	Project	Completion	Time	=	29	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			

Jak je zřejmé z tabulky (Tab. 5), časové rezervy jsou u činností:

- D (vypracování plánů a obsahů kontroly) - 1 týden
- E (Začlenění kontrol do plánu) - 4 týdny.

Tyto činnosti se mohou zpozdít o uvedený počet týdnů a zpoždění nebude mít vliv na celkové zavedení projektu.

Nejkratší doba trvání zavádění projektu je 29 týdnů.

4.5 Riziková analýza projektu

Realizaci projektu předchází i kvalifikované předvídaní, monitorování a omezování důsledků vzniku rizikových událostí.

Mezi rizikové faktory můžeme zařadit:

1. Nedodržení termínů zavádění projektu – riziko lze eliminovat důsledným rozplánováním (bylo provedeno v časové analýze) a objasněním jednotlivých kroků projektu,
2. Neochota vedoucích pracovníků k zavádění nového systému kontroly – riziko lze eliminovat vysvětlením kladů tohoto systému,
3. Nízká kompetentnost subjektů kontroly – riziko lze eliminovat pečlivým výběrem subjektů zavádění projektu a kontroly,

4. Špatná komunikace mezi jednotlivými subjekty – riziko lze eliminovat důsledným řízením kontrolní činnosti,
5. Neochota objektů kontroly provádět změny v kontrolované oblasti – riziko lze eliminovat nařízením této změny, při přetrvávání neochoty vyvodit personální důsledky,
6. Nesprávné vypracování kritérií, plánu a obsahu kontroly – riziko lze eliminovat důsledným výběrem subjektů zavádění projektu,
7. Nekvalitní zapracování kontrol do plánu – riziko lze eliminovat důslednou kontrolou plánovací činnosti a dostatečnou komunikací mezi subjekty plánování,
8. Nesprávné provádění kontrol – riziko lze eliminovat kvalitním provedením všech fází navrhovaného systému.

Po vymezení rizikových faktorů je potřebné určit význam dopadu a pravděpodobnost jejich vzniku. Rozdělení rizika z pohledu významu dopadu na realizaci projektu a z pohledu pravděpodobnosti vzniku výše zmíněného rizika je zobrazen v tabulce (Tab. 6). Dopad na realizaci projektu byl ohodnocen na stupnici od 1 do 10 podle jeho důležitosti. Při přidělování pravděpodobností jsme vycházeli z provedené analýzy kontrolního systému útvaru.

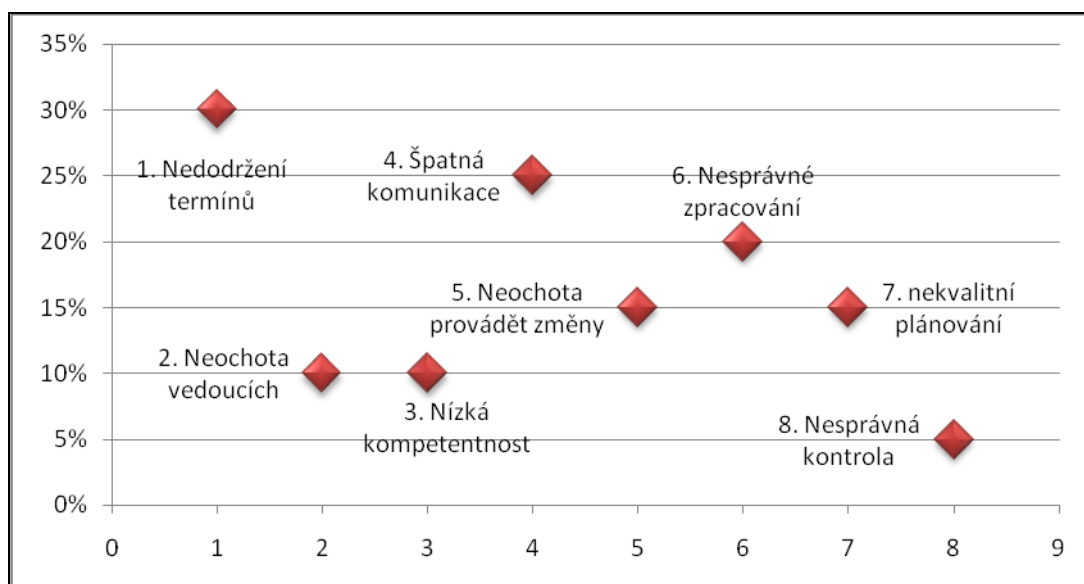
Tab. 6. Rozdělení rizika podle významu a pravděpodobnosti vzniku

Číslo	Rizikový faktor	Dopad na realizaci projektu	Pravděpodobnost v %
1.	Nedodržení termínů zavádění projektu	3	30
2.	Neochota vedoucích pracovníků k zavádění nového systému kontroly	8	10
3.	Nízká kompetentnost subjektů kontroly	9	10
4.	Špatná komunikace mezi jednotlivými subjekty	7	25
5.	Neochota objektů kontroly provádět změny v kontrolované oblasti	4	15
6.	Nesprávné vypracování kritérií, plánu a obsahu kontroly	8	20
7.	Nekvalitní zapracování kontrol do plánu	6	15
8.	Nesprávné provádění kontrol	8	5

Jak je patrné z grafu (Graf 38) a tabulky (Tab. 6), nejrizikovějšími faktory jsou - nedodržení termínů zavádění projektu, který má ale nejmenší dopad na realizaci projektu. Dále špatná komunikace mezi jednotlivými subjekty ale má také relativně vysoký dopad na realizaci projektu a nesprávné vypracování kritérií, plánu a obsahu kontroly, který má také vysoký dopad na realizaci projektu.

Neochota objektů kontroly k provádění změny má relativně nízký dopad i pravděpodobnost že ovlivní projekt. Nekvalitní zapracování kontrol do plánu má sice relativně vysoký dopad ale nízkou pravděpodobnost ovlivnění projektu.

Neochota vedoucích pracovníků k zavádění nového systému kontroly, nízká kompetentnost subjektů kontroly a nesprávná kontrola mají sice vysoký dopad na realizaci projektu, ale nízkou pravděpodobnost.



Graf 38. Analýza rizikovosti projektu

4.6 Nákladová analýza projektu

Hlavními náklady na projekt systému kontroly Vojenského útvaru 3771 Prostějov vedoucí ke zvýšení jeho výkonnosti budou mzdové náklady. Mzdové náklady nad výši platového výměru budou fakticky čerpány pouze výjimečně a to v případě práce nad rámec náplně práce konkrétního zaměstnance. Do této oblasti mohou být zahrnuty například činnosti spojené s tvorbou kritérií a plánů a obsahů kontrol. Tyto činnosti budou ovšem vykonávány pouze v období implementace projektu, nebo při zjištění nových poznatků v kontrolované

oblasti nebo jeho nefunkčnosti z hlediska procesního, popřípadě zařazení nového předmětu kontroly do systému.

Další činností nutné ke správnému fungování navrhovaného systému související s informačními technologiemi a ukládání dokumentů na server útvaru a jsou v kompetenci správce informačního systému. Tyto činnosti nebudou nijak honorovány, protože jsou běžnou činností těchto zaměstnanců a mzdové náklady jsou již alokovány v jejich platových výměrech.

Mimořádné mzdové náklady budou prakticky čerpány pouze ve formě odměny za práci nad funkční povinnosti zaměstnanců, které mohou být vyplaceny v případě, že implementace projektu bude ukončena a bude plně funkční. Jejich výši navrhuje garant implementace systému určený velitelem útvaru a odvíjí se od kvality zpracovaných dokumentů a jejich funkčnosti.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na projekt systému kontroly u Vojenského útvaru 3771 Prostějov s cílem zvýšení jeho výkonnosti. Jak již bylo zmíněno bez funkčního kontrolního systému u vojenských útvarů, může dojít k nenaplnění funkcí a poslání, pro které byl útvar zřízen. Výkonnost v tomto případě znamená co nejlepší vycvičenost vojáků a jejich secvičenost jako celku.

V současné době dochází ke stále většímu snižování počtů vojáků z povolání a tím musí růst jejich profesionalita a kompetentnost k vykonávané činnosti. Toho lze docílit pouze důkladným výcvikem a jeho důkladnou a efektivní kontrolou.

První část práce je zaměřena na teoretická východiska. Zde jsme popsali nejnovější poznatky v oblasti managementu a jeho subjekty. Dále zde byly rozebrány funkce managementu a jejich místo v řízení. Největší pozornost byla věnována hodnotící funkci a jejímu vztahu k funkcím ostatním.

Ve druhé části byla provedena analýza kontrolního systému u útvaru formou dotazníkového průzkumu a jeho vyhodnocení. Dotazník se skládal ze třech částí a to identifikace údajů zaměstnanců, otázky zaměřené na oblast plánování a jeho hodnocení a otázky na oblast kontrolování. Návratnost dotazníku byla 75%, což bylo shledáno pro potřeby analýzy dostačující. Při srovnání struktury dotazovaných bylo zkonstatováno, že se vážně neodlišuje od struktury zaměstnanců útvaru a vypovídací hodnota dotazníku je dostatečná. Otázky byly vyhodnoceny na základě odpovědí dotazovaných s ohledem na strukturu jejich zařazení u útvaru. Bylo zjištěno, že někteří velitelé neprovádí vyhodnocování jimi zpracovaných plánů a tím přicházejí o zpětnou vazbu splnění zadaných úkolů. Dále bylo zjištěno, že někteří vojáci pocítují, že nejsou kontrolováni vůbec nebo pouze sporadicky. Při otázkách na kvalitu kontroly ji hodnotila většina dotázaných jako dostačující. Nemalé procento dotázaných neví, k čemu se výsledky kontrolní činnosti využívají. Nelichotivé je, že značná část dotázaných se domnívá, že jsou kontrolní zjištění, pouze zakládány do archivů. Z pohledu dotazovaných je kontrolní systém útvaru hodnocen kladně, což ovšem s ohledem na zjištění v analýze konstatovat nelze.

Poslední část diplomové práce byla zaměřena na vytvoření projektu kontrolního systému vedoucího ke zvýšení výkonnosti vojenského útvaru 3771 Prostějov. Návrh metodicky zahrnuje rozdělení kontroly do čtyř fází a to přípravné, realizační, vyhodnocovací a nápravné.

Každá z fází obsahuje procesy nutné pro její kvalitní splnění. Zásadní změnou, zde navrženou je vypracování pevných částí plánů a obsahů kontrol a jejich kritérií, které budou volně přístupny na serveru útvaru. Dále je navrženo zaměřit se na kontrolu plánování a vyhodnocování plánů velitelů družstev a čet a analýzu četnosti a důvodů změn v plánech. V neposlední řadě přenesení části břemena tvorby variant v nápravné fázi na kontrolovaný objekt s cílem zabezpečit povědomí každého o jeho odchylkách od plánovaného stavu. V závěru projektu je provedena časová, riziková a nákladová analýza zavádění projektu.

Jsem přesvědčen, že navržený systém kontrol je pro Vojenský útvar 3771 Prostějov přínosem a že jeho zavedení zvýší jeho výkonnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavel, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 648 s. ISBN 80-858339-45-8.
- [2] PORVAZNÍK, Ján., LADOVÁ, Janka, RAJOŠOVÁ, Veronika, V. *Management I: 1. díl*. 1. vydání Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 214 s. ISBN 978-80-7318-692-0.
- [3] ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 80-247-2177-4.
- [4] *Seminárky a státnicové otázky* [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. *Management a manažer*. Dostupné z WWW: <<http://seminarky.mujblog.centrum.cz>>.
- [5] PORVAZNÍK, Ján., LADOVÁ, Janka, RAJOŠOVÁ, Veronika. *Management I: 2. díl*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 202 s. ISBN 987-80-7318-693-7.
- [6] VEBER, Jaromír, et al. *Management: Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [7] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: Management organizací v globálním světě počátku 21. století*. 1. vydání. Příbram: Profesional publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [8] TURECIKOVÁ, Michaela. Organizování. In TURECIKOVÁ, Michaela. *Úvodní přednáška předmětu Teorie organizace*. Praha: Univerzita Karlova, 2002 [cit. 2010-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://andragogika.ff.cuni.cz/files/tureckiBC>>. ISBN bez.
- [9] KARLOF, Bengt; LOVINGSSON, Frederik Helin. *Management od A do Z*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
- [10] *Studentka.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-03-18]. *Management*. Dostupné z WWW: <<http://studentka.sms.cz/index.php>>. ISBN bez.
- [11] *Miras.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-03-18]. *Management - kontrola*. Dostupné z WWW: <<http://www.miras.cz/seminarky/management-kontrola.php>>. ISBN bez.

- [12] RYŠAVÝ, Jan. *Projekt v oblasti nefinanční motivace zaměstnanců*. Zlín, 2009. 17 s. Seminární práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN bez.
- [13] *102. průzkumný prapor generála Karla Palečka Prostějov* [online]. 2009 [cit. 2010-04-05]. 102. průzkumný prapor Prostějov. Dostupné z WWW: <www.102pzpr.army.cz>. ISBN bez.
- [14] *Působnost průzkumného praporu*, vnitřní dokument. ISBN bez.
- [15] *Předurčení průzkumného praporu*, vnitřní dokument. ISBN bez.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
AQ	Aplikační inteligence (praktické dovednosti)
BVP	Bojové vozidlo pěchoty
CQ	Celostní inteligence
ČR	Česká republika
EQ	Emoční vlastnosti člověka (sociální zralost)
EU	Evropská unie
IQ	Vědomostní inteligence (odborná znalost získaná studiem)
KC	Kontrolní cvičení
NATO	Severoatlantická aliance
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
OSN	Organizace spojených národů
OT	Obrněný transportér
OTC	Odborné taktické cvičení
PC	Osobní počítač
VÚ	Vojenský útvar

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Model rozlišení (strukturalizace) pilířů kompetentnosti [2, s. 21].	14
Obr. 2. Obsah plánů [6, s. 102].	18
Obr. 3. Vztah funkce kontroly k ostatním funkcím managementu [vlastní zpracování].	35
Obr. 4. Návaznost fází při zavádění systému kontroly.	65

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Srovnání vzdělání dotazovaných a všech zaměstnanců útvaru v procentech.	45
Tab. 2. Srovnání věku dotazovaných a všech zaměstnanců útvaru v procentech	46
Tab. 3. Údaje o činnostech nutných k implementaci projektu.....	73
Tab. 4. Kritická cesta projektu – řešení pomocí WinQSB	74
Tab. 5. Výpočet časových rezerv – řešení pomocí WinQSB	75
Tab. 6. Rozdělení rizika podle významu a pravděpodobnosti vzniku	76

SEZNAM GRAFŮ

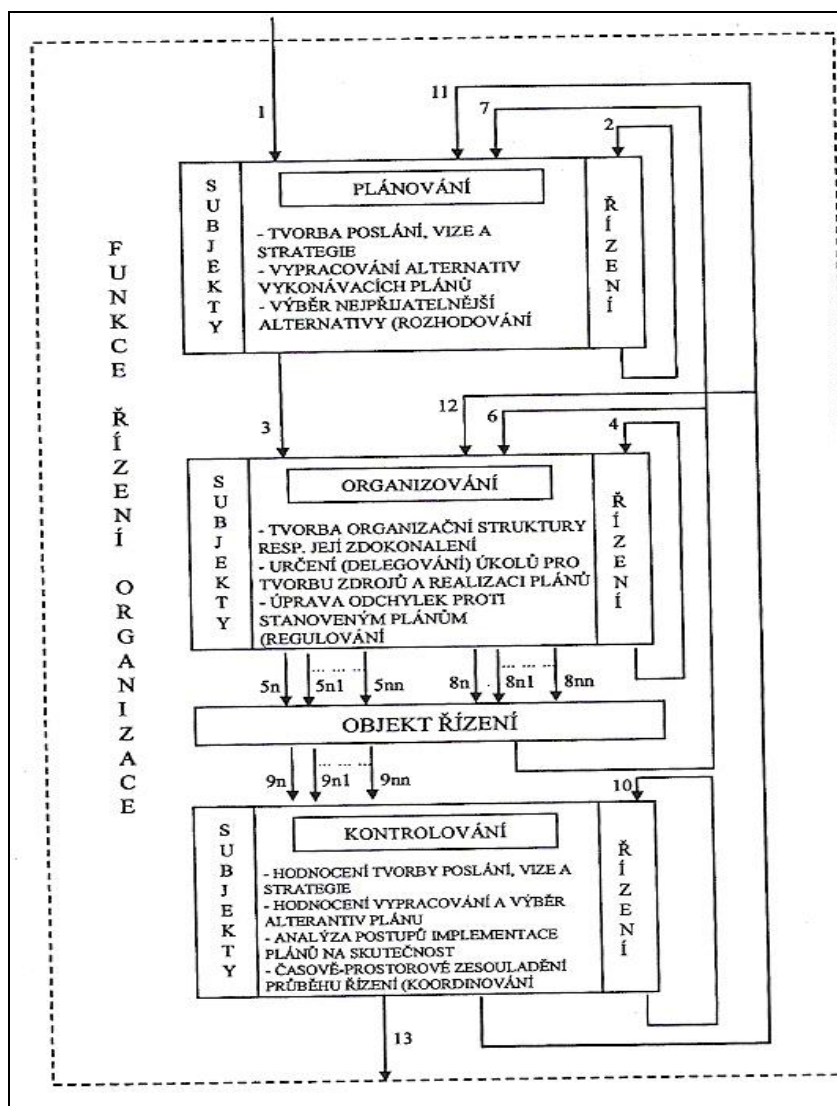
Graf 1. Věková struktura zaměstnanců.....	41
Graf 2. Struktura vzdělání zaměstnanců.	41
Graf 3. Ukazatele fluktuace zaměstnanců.	42
Graf 4. Struktura zařazení zaměstnanců.	43
Graf 5. Struktura zařazení zaměstnanců s ohledem na vzdělání.....	44
Graf 6. Vzdělání dotazovaných zaměstnanců.....	44
Graf 7. Věková struktura dotazovaných zaměstnanců.	45
Graf 8. Rodinný stav zaměstnanců.	46
Graf 9. Délka služby zaměstnanců v AČR.	46
Graf 10. Délka služby zaměstnanců u VÚ 3771 Prostějov.	47
Graf 11. Povědomí zaměstnanců o úkolech útvaru podle délky služby u útvaru.	48
Graf 12. Rozdělení řídicích a řízených zaměstnanců s ohledem jejich zařazení.....	48
Graf 13. Rozdělení zaměstnanců podílejících se na plánování.	49
Graf 14. Podíl na plánování podle časového horizontu.	50
Graf 15. Názor na strukturu plánování u útvaru.	50
Graf 16. Podíl na vyhodnocování plánů podle zařazení.	51
Graf 17. Názor na systém plánování u útvaru.	52
Graf 18. Rozložení nejčastějších kontrol.	52
Graf 19. Rozložení nejčastějších kontrol podle zařazení zaměstnanců.	53
Graf 20. Rozložení četnosti kontrol podle zařazení zaměstnanců.	53
Graf 21. Názor na kompetentnosti kontrolujících zaměstnanců.....	54
Graf 22. Názor na kvalitu kontroly.....	55
Graf 23. Názor na kvalitu kontroly podle zařazení zaměstnanců	55
Graf 24. Názor zaměstnanců, proč provádějí kontrolu.....	56
Graf 25. Názor zaměstnanců, proč provádějí kontrolu, podle zařazení.....	56
Graf 26. Názor zaměstnanců, jak často jsou kontrolováni.....	57
Graf 27. Názor skupin zaměstnanců jak často jsou kontrolováni.....	57
Graf 28. Názor na kompetentnost kontrolujících.	58
Graf 29. Názor na kompetentnost kontrolujících podle zařazení.	58
Graf 30. Oblasti, z kterých jsou zaměstnanci kontrolováni.....	59
Graf 31. Oblasti, z kterých jsou zaměstnanci kontrolováni podle zařazení.....	59

Graf 32. Názory zaměstnanců z jakého důvodu jsou kontrolováni	60
Graf 33. Názory zaměstnanců z jakého důvodu jsou kontrolováni podle zařazení.	60
Graf 34. Názory na využití výsledků kontrol	61
Graf 35. Názory na využití výsledků kontrol podle zařazení	61
Graf 36. Hodnocení kontrolního systému útvaru zaměstnanci.....	62
Graf 37. Síťový graf kritické cesty – řešení pomocí WinQSB	74
Graf 38. Analýza rizikovosti projektu.....	77

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Grafický model komplexního uplatňování řídicích funkcí subjekty řízení
- P II Organizační struktura útvaru
- P III Dotazník

PŘÍLOHA P I: GRAFICKÝ MODEL KOMPLEXNÍHO UPLATŇOVÁNÍ ŘÍDÍCÍCH FUNKCÍ SUBJEKTY ŘÍZENÍ



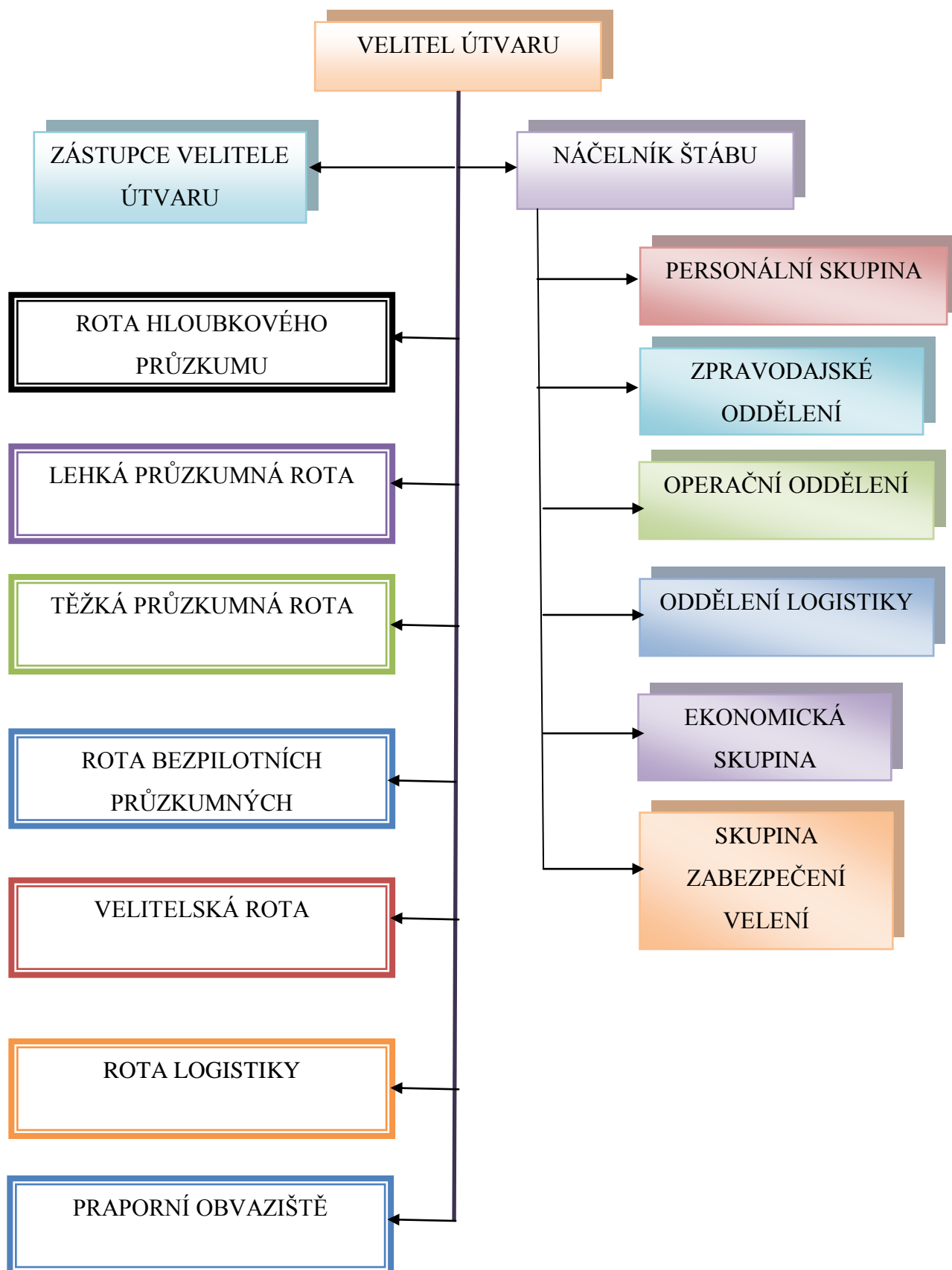
[3, s. 74]

Interpretace informačních vztahů z obrázku:

- 1 – informace z vnějšího prostředí pro stanovení cíle.
- 2 – informace z poznatků, kterými disponují subjekty řízení pro potřeby určování cíle.
- 3 – informace o parametrech určeného cíle.
- 4 – informace z poznatků, kterými disponují subjekty řízení pro potřeby realizace cíle.
- 5 – informace o úkolech, které je potřebné uskutečnit, aby se cíl realizoval ve vztahu k určeným parametrům cíle.

- 6 –informace o potřebě úpravy úloh na základě skutečného stavu objektu, aby se určený cíl dosáhl.
- 7 –informace o stavu objektu, který není ve stavu realizovat určený cíl. Na jejich základě se upravují parametry cíle.
- 8 –informace o úlohách, které je potřebné uskutečnit, aby se korigovaný cíl splnil.
- 9 –informace o výsledcích dosažených při realizaci cíle.
- 10 –informace, kterými disponují subjekty řízení pro potřeby hledání rezerv pro opakovaný průběh pracovních procesů.
- 11 – informace o hodnocení správnosti určeného cíle za uplynulé období, potřebné pro následující období.
- 12 –informace o hodnocení realizace cíle v uplynulém období, potřebné pro implementaci cíle v následujícím období.
- 13 –informace poskytované vnějšímu prostředí o výsledcích organizace za uplynulé období. [3, s. 75]

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚTVARU



PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážení příslušníci Vojenského útvaru 3771 Prostějov, dovoluji Vám obrátit se na Vás s žádostí o spolupráci. Jsem student vysoké školy s ekonomickým zaměřením a po dohodě s velením útvaru Vám předkládám tento dotazník. Zde můžete vyjádřit své názory a vedoucím pracovníkům tak napomoci k rozpoznání problémových oblastí.

Svou účastí tak můžete přispět ke zlepšení stavu zkoumané oblasti, ale zjištěné údaje mohou být také využity jako podklad pro vypracování mé diplomové práce.

Žádám Vás o pozorné přečtení otázky a její co nejupřímnější a nejpravdivější zodpovězení. Odpovědi prosím zakřížkujte. U některých otázek je možnost vyjádřit se i písemně. Ubezpečuji Vás, že dotazník je bez výhrady anonymní.

Děkuji Vám za Váš čas!

Jan RYŠAVÝ

Student FAME

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

1) Jaké je Vaše zařazení u útvaru?

- řadový voják (bojových jednotek i jednotek podpory)
- velitel nižšího stupně (velitel družstva, čety)
- pracovník štábu
- velitel vyššího stupně

2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- vyučen
- střední s maturitou
- vysokoškolské

3) Jakého jste pohlaví?

- muž
- žena

4) Jaký je Váš věk?

- méně než 20 let
- 20 až 25 let
- 26 až 30 let
- 31 až 35 let
- 36 až 40 let
- 41 až 45 let
- 46 až 50 let
- více než 50 let

5) Jaký je Váš rodinný stav?

- svobodný/á
- ženatý/vdaná
- jiné (rozvedený/á, vdovec/vdova)

6) Jak dlouho sloužíte v AČR

- méně než 1 rok
- 2 až 5 let
- 6 až 10 let
- 11 až 15 let
- 16 až 20 let
- 21 a více let

7) Jak dlouho sloužíte u VÚ 3771 Prostějov

- méně než 1 rok
- 2 až 5 let
- 6 až 7 let
- déle než 8 let

8) Víte k čemu je předurčen útvar, u kterého sloužíte a jaké jsou jeho úkoly?

- ano
- ano, částečně
- ne

9) Je ve vašem popisu práce řízení lidí?

- ano
- ne
- nevím

10) Máte možnost se podílet na vytváření jakéhokoli plánu (útvary, rotu, čtyry, družstva, apod.)?

- ano
- ne
- ano, ale nepodílím se

Pokud je vaše odpověď „**ano, ale nepodílím se**“, uveďte, z jakého důvodu se na plánování nepodílíte:

11) Na jaké časové období je vytvářen plán na němž se podílíte?

- na 5 a více let
- na 2 až 5 let
- roční
- čtvrtletní
- na čtrnáct dnů
- nepodílím se na vytváření plánu

12) Je podle vašeho názoru struktura plánování na našem útvaru dostatečná?

- ano
- ne

- nevím

Pokud je vaše odpověď na otázku číslo 12 „ne“ uveďte prosím důvod nebo v krátkosti navrhněte změny:.....

.....
.....

13) Podílíte se na vyhodnocování splnění plánu?

- na 5 a více let
 na 2 až 5 let
 ročního
 čtvrtletního
 na čtrnáct dnů
 nepodílím se na vyhodnocování plánu

14) Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 úroveň systému plánování útvaru.

- 1 2 3 4 5

15) Co nejčastěji kontrolujete?

- sám sebe
 kompetentnost vojáků k činnosti, kterou vykonávají
 doklady (výkazové, finanční, účetní, personální apod.)
 plány
 výcvik
 materiál
 techniku
 všechny uvedené objekty
 jiné.....
 neprovádím kontrolu

Pokud neprovádíte kontrolu, přejděte k otázce číslo 20.

16) Jak často provádíte kontrolu (bez rozlišení objektu kontroly)?

- denně
- jedenkrát týdně
- jedenkrát za 14 dnů
- jedenkrát za měsíc
- jedenkrát ročně

17) Jste podle vašeho názoru dostatečně kompetentní (máte dostatečné vědomosti, vlastnosti a schopnosti) k provádění kontroly?

- ano jsem dostatečně kompetentní
- nejsem dostatečně kompetentní, ale snažím se zlepšovat
- nejsem kompetentní
- nevím

18) Jaká je podle vašeho názoru kontrola, kterou provádíte?

- dostačující a myslím, že není třeba, abych ji zlepšoval/a
- dostačující, ale myslím, že bych mohl/a něco zlepšit
- nedostačující, ale pracuji na tom, aby byla lepší
- nedostačující, ale nemám důvod, abych něco změnil
- nechci se raději hodnotit
- nevím

19) Z jakého popudu nejčastěji provádíte kontrolu?

- abych zlepšil své výsledky
- abych zlepšil výsledky mé jednotky
- abych se dozvěděl, jestli je splněn plán
- na základě předpisů
- že je mi někým nařízeno provést kontrolu

20) Jak často jste kontrolován/a?

- denně
- jedenkrát týdně
- jedenkrát za 14 dnů
- jedenkrát za měsíc
- jedenkrát ročně
- nejsem kontrolován

Pokud nejste kontrolován, přejděte k otázce číslo 24.

21) Jaký máte názor na osobu, která Vás nejčastěji kontroluje?

- je dostatečně kompetentní
- je částečně kompetentní
- není dostatečně kompetentní
- nevím

22) Z jaké oblasti jste nejčastěji kontrolován/a? *Lze uvést více možností.*

- výcvik
- plánování
- jak se starám o svěřený materiál
- jak jsem kompetentní k činnosti, kterou vykonávám
- jiný.....

23) Z jakého důvodu jste podle vašeho názoru nejčastěji kontrolován?

- abych se mohl zlepšovat v činnostech, které provádím
- aby bylo zjištěno, jaký je skutečný stav
- aby si ten, kdo mne kontroluje, splnil svou povinnost
- aby měl velitel radost
- abych mohl být potrestán

nevím

jiný.....

24) K čemu jsou podle Vašeho názoru využívány výsledky kontrolní činnosti?

pro zlepšení činnosti vojáků

k plánovací činnosti

k založení do archivu

nevím

jiný.....

25) Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 úroveň kontrolního systému útvaru.

1

2

3

4

5

Děkuji Vám za objektivní a pravdivé vyplnění dotazníku!

Máte-li nějaké další připomínky nebo návrhy k otázkám, využijte prosím volné místo!!