

Kpt. Ing. Michal Zelenák, npor. Ing. Martin Čech

Organizační struktury v oblasti logistiky**NÁZORY
POLEMIKA**

Vojenské rozhledy, 2013, roč. 22 (54), č. 2, s. 119–132, ISSN 1210-3292

Organizational Structures in the Field of Logistics**Abstrakt:**

Smyslem organizačních struktur je definovat a efektivně plánovat lidskou činnost (jednotlivců i skupin), aby byly splněny zadané cíle. V Armádě České republiky musí organizační struktury zajišťovat splnění úkolů nejen na taktické úrovni, ale musí mít přímou návaznost na vyšší organizační celky. Musí být jasně definované jak horizontálně, tak vertikálně. Tento příspěvek se věnuje rozdílům struktur logistického a bezpečnostního praporů a brigády. Jde o srovnání kompetencí, zodpovědnosti v oblasti materiálového managementu, zabezpečení operací ap. Cílem článku je na základě tohoto porovnání navrhnout případné alternativní řešení, možný další vývoj organizačních struktur logistiky, včetně profesionální přípravy a dalšího vzdělávání pracovníků logistiky.

Abstract:

The organizational structures are to define and effectively make plans for humane activities (individuals and groups) to meet set objectives. In the Army of the Czech Republic, the organizational structures have to fulfil goals not only on tactical levels, but also it has to connect to superior units. It must be clearly defined on both horizontal and vertical levels. The article is focused on differences in organizational structures of logistics support of some battalions and that of brigade. It compares competences, respective responsibilities, in the area of material management, operations support, etc. The aim of the article is to propose an alternative solution, backed by above-mentioned comparison, for further possible evolution of logistics organizational structures, including professional training and career development of logistics members.

Klíčová slova:

Organizační struktury logistiky, plánování, porovnání, návrh, alternativní řešení, profesionální příprava a další vzdělávání pracovníků logistiky.

Key words:

Organizational logistics structures, planning, comparison, suggestion, alternative solution, professional training and career development of logistics members.

Úvod

Požadavek na zvyšování produktivity a efektivity si v průběhu historického vývoje vyžádal dělbu práce. Za těmito účely se lidé se začali sdružovat do organizovaných skupin – organizací, aby společně dosáhli určitých cílů. K dosažení společných cílů při udržení přiměřené úrovně nutně dochází k rozvoji specializací. Rozdělení kompetencí současně vyžaduje i určitou koordinaci. Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů podřízeným pracovníkům. Zároveň je odpovědný za plnění úkolů jím vedené skupiny, tedy má definovanou odpovědnost za plnění úkolů.

Charakter organizačních struktur se zrodil dlouhým vývojovým procesem. Byl však obsahově vždy ovlivněn konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Vlastní klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná, přestože existuje celá řada zahraniční literatury, která o nich pojednává. Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat, natož blíže charakterizovat a rozčlenit.

Posláním organizačních struktur je vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců i skupin) při zajištění splnění cílů. Organizační struktury využívají výhod dělby práce (především specializace). Zajišťují koordinaci potřebných činností a vztahů osob, které je provádějí. Řád, disciplína a způsob provádění činností usnadňuje vymezením pravomocí a zodpovědnosti osob zúčastněných v organizovaných procesech. Mají odpovídat potřebě koordinovat činnost dílčích kolektivů lidí při zajištění cílů organizace. Na proces tvorby struktur jsou kladeny určité požadavky. Zejména uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury a sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Organizování není jednou daná a neměnná věc a lze ji zařadit mezi základní manažerské funkce. Příklady organizování lze vystopovat již v nejstarších historických pramenech. [1]

Řídící i výkonná činnost probíhající v organizacích je realizována v prostředí, které je určitým způsobem organizováno. V teorii systémů je organizování možno chápat jako vytváření struktury systému, tedy definování prvků systémů, a zejména vztahů mezi těmito prvky. Obecně platí, že struktura systému je relativně stabilní, chování systému je dynamické. Platí rovněž, že struktura předurčuje chování. U každé struktury je potřeba cestou účelové abstrakce rozlišovat:

- strukturu procesní – je definována jako soubor činností a vztahů mezi těmito činnostmi,
- strukturu útvarovou – je definována jako soubor pracovních míst a vztahů mezi těmito místy. [2]

Základní parametry organizační struktury, které charakterizují samotnou podstatu její architektury, jsou dělba práce, rozpětí řízení a dělba pravomocí:

- parametr dělby práce udává, jak jsou jednotlivé činnosti (prvky procesní struktury) přiřazeny k jednotlivým pracovním místům,

- rozpětí řízení souvisí s hierarchičností organizační struktury a udává počet pracovníků, přímo podřízených jednomu konkrétnímu vedoucímu,
- parametr dělby pravomoci udává, jak je řídicí pravomoc distribuována ve vertikální dimenzi (centralizace). [3]

Organizování je činnost, které vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její organizační struktura. V průběhu existence dochází u každé organizace ke změnám v organizační struktuře. Změny jsou zpravidla vyvolávány vnějšími vlivy nebo změnou působnosti.

Organizování má přímou návaznost na manažerskou činnost plánování a mělo by vždy korespondovat se stanovenými vizemi, strategiemi a cíli. Toho lze dosáhnout využitím procesů dělby práce a specializace včetně koordinace činností, které lze dosáhnout stanovením pravomocí a odpovědností. [4]

Tři různé pohledy na totožnou problematiku definují organizační struktury nejen z obecného hlediska, ale i z pohledu obsahové náplně organizační struktury. Armáda má všechny předpoklady nejen pro naplnění definice, ale i pro náplň obsahu.

Problémy v organizační struktuře lze indikovat následujícími symptomy, které mohou mít vliv na celkový výsledek plnění úkolů:

- nedostatek koordinace,
- nejasné vymezení rolí a odpovědností,
- vznik neformálních skupin,
- neefektivní pracovní postupy nevyhovující současným podmínkám,
- složitá odborná příprava personálu,
- omezený pohyb odborně vzdělaného personálu na vyšší stupně velení,
- nadměrná závislost na speciálně vytvořených skupinách a týmech.

Nejvhodnější je proto zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře.

Tvorby organizačních struktur by měly respektovat tři následující zásady:

- určit činnosti a jejich soubory, které organizace potřebuje vykonávat pro splnění svého cíle,
- rozčlenit tyto činnosti do menších skupin, aby každé mohl být přidělen jednotlivec či podle potřeby více osob,
- rozhodnout, jak budou činnosti a jejich soubory začleněny do organizace a kým budou řízeny. [1]

Současný stav organizačních struktur vybraných skupin logistiky

V podmínkách Armády České republiky lze předpokládat dodržování dříve uvedených zásad tvorby organizačních struktur nejen na úrovni jednotlivých praporů, ale musí mít i přímou kontinuitu na organizační struktury nadřízených stupňů. Organizační struktury tedy musí být jasně definovány na horizontální i vertikální úrovni. Základní parametry organizačních struktur jsou stanoveny strukturou systematizovaných míst,

kteřá určují zejména počty osob, kvalifikaci a hodnosti. Rozdělení odpovědností však není stanoveno žádným vnitřním nebo odborným předpisem. V tomto bodu existuje určitá míra benevolence jako takové.

K provedení vlastní analýzy organizačních struktur skupin a oddělení logistiky praporů a brigád bylo zvoleno devět útvarů, s obdobným rozsahem úkolů a odpovědností, podle organizačních struktur platných k 1. dubnu 2012. Cílem analýzy bylo porovnání organizačních struktur vybraných skupin a oddělení a porovnání působností jednotlivých příslušníků logistiky zejména v oblasti hospodaření s materiálem majetkových uskupení uvedených v tabulce č. 1.

Tab. 1: Majetková uskupení

MU	Druh majetku — název majetkového uskupení
1.0	Potraviny
2.1	Materiál osobního použití (včetně náhradních dílů)
2.2	Zbraně a zbraňové systémy (včetně náhradních dílů)
2.3	Vojenská přepravní a podpůrná technika (včetně náhradních dílů)
2.4	Elektronika a optika (včetně náhradních dílů)
2.5	Zdravotnický a veterinární materiál (včetně náhradních dílů)
3.0	Pohonné hmoty a maziva, provozní hmoty a plyny
4.1	Materiál všeobecného použití (včetně náhradních dílů)
4.2	Stavební a opevňovací materiál (včetně náhradních dílů)
5.0	Munice všeho druhu (včetně náhradních dílů)
7.0	Nemovitý majetek

Zdroj: (6)

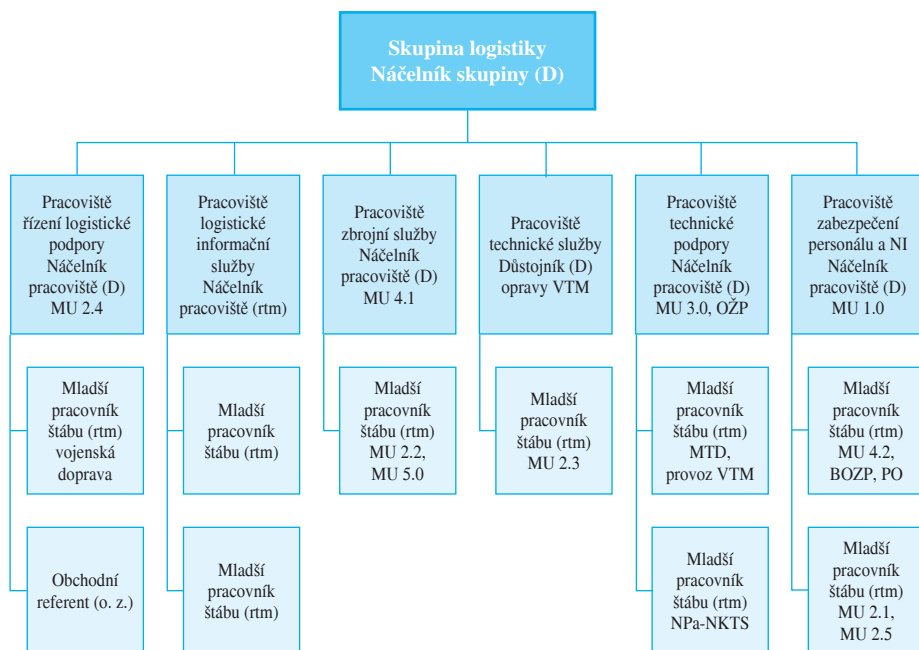
Schémata organizačních struktur jednotlivých praporů jsou uvedena na obrázcích č. 1 až 6. Na první pohled nejsou rozdíly významné, nicméně při podrobné analýze je možno vysledovat dílčí nejednotnosti. Shrnutí rozdílů je uvedeno v textu za obrázky č. 1 až 6.

Ve sledovaném vzorku je šest skupin logistiky praporů a tři oddělení logistiky brigád. Pro potřebu článku jsou útvary označeny takto:

- prapory – P1 až P6,
- brigády – B1 až B3.

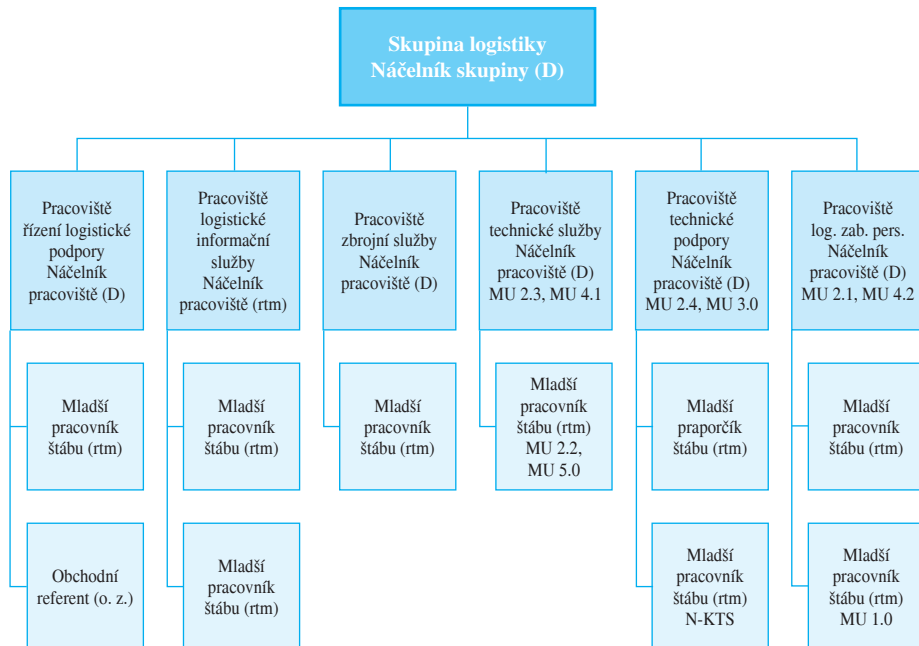
Pro příklady byly zvoleny prapory srovnatelné co do počtu vojsk a jejich přepokládaného předurčení.

Podrobíme-li organizační struktury uvedené na obrázcích č. 1 až č. 6 analýze, můžeme udělat následující závěry. Přes skutečnost, že se jedná o organizační struktury útvarů, které plní úkoly v obdobném rozsahu, existuje zde několik významných rozdílů. První



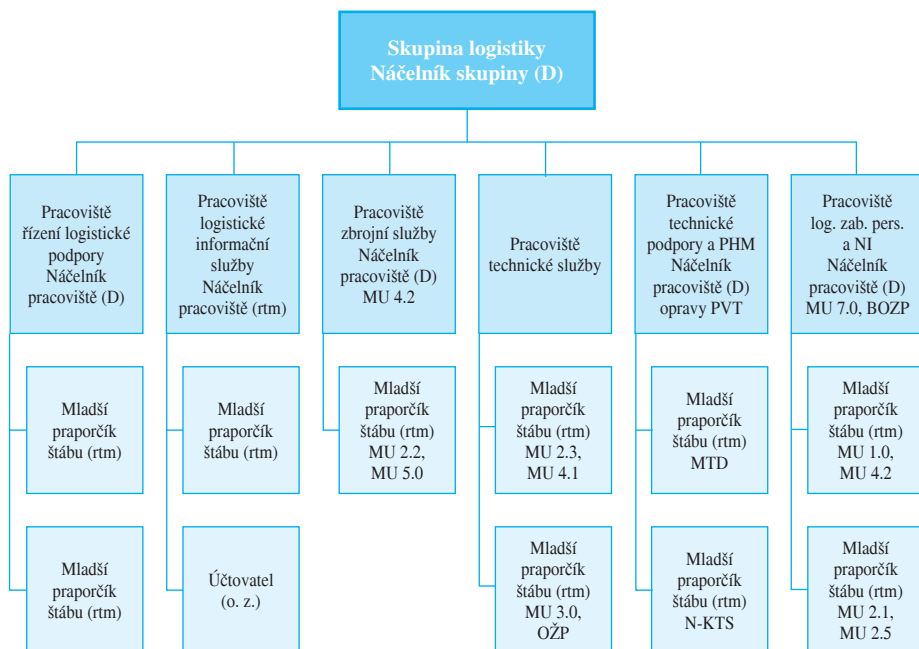
Zdroj: Upraveno autory podle tabulek počtů.

Obr. 1: Organizační schéma skupiny logistiky praporu P1



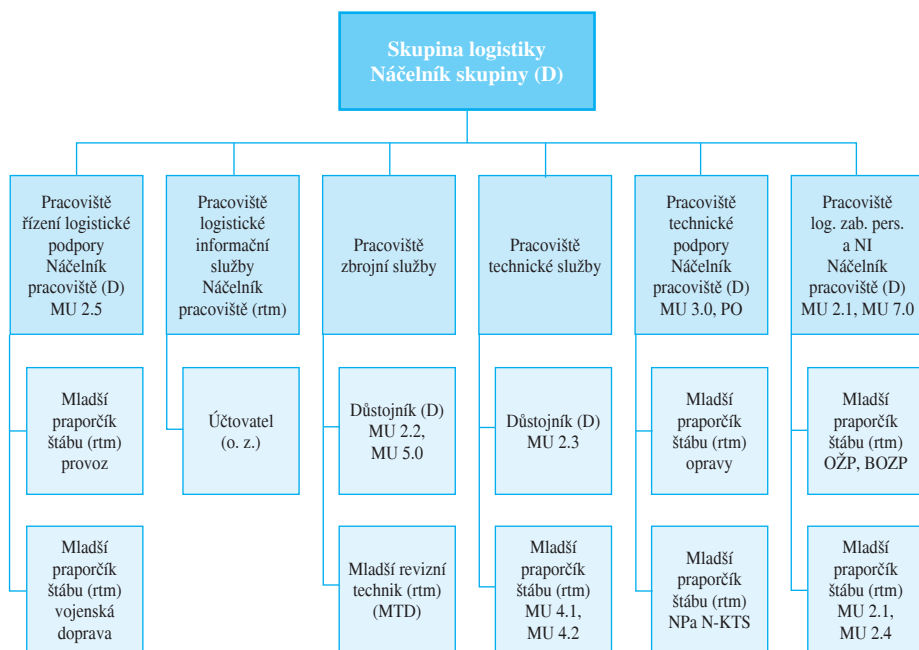
Zdroj: Upraveno autory podle tabulek počtů.

Obr. 2: Organizační schéma skupiny logistiky praporu P2



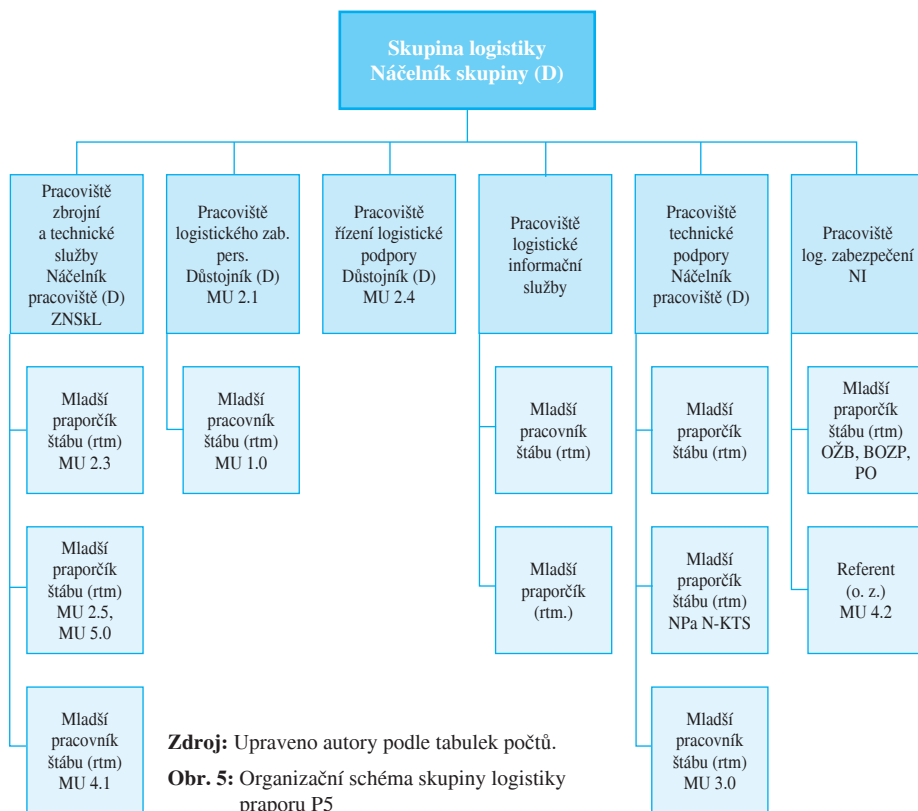
Zdroj: upraveno autory podle tabulek počtů.

Obr. 3: Organizační schéma skupiny logistiky praporu P3



Zdroj: Upraveno autory podle tabulek počtů.

Obr. 4: Organizační schéma skupiny logistiky praporu P4

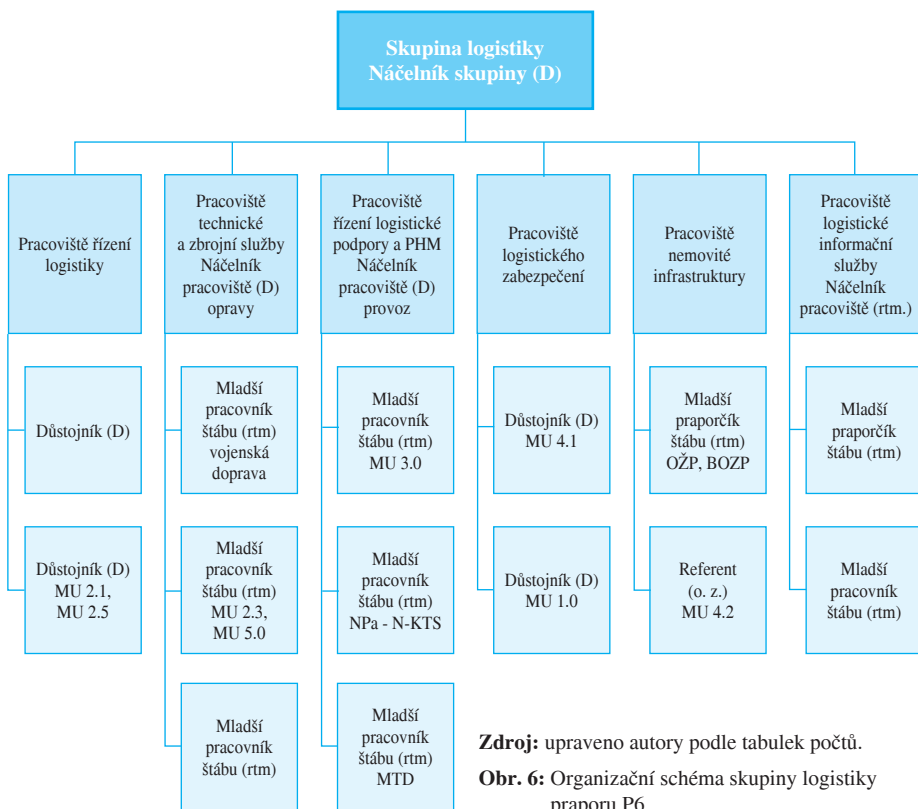


a nejvíce patrný rozdíl je v pojmosloví, kde můžeme najít pracoviště **podpory, služby** a **zabezpečení**, v několika případech jsou výše uvedené pojmy identifikovatelné v jednom organizačním schématu. Příčinou rozporu lze nalézt v neexistenci ucelené koncepce a nejednotnosti pojmosloví v oblasti logistiky, včetně používá více názvů pro definování obdobných činností.

Dalším významným rozdílem je personální obsazení skupin logistiky. Přehled počtů osob je uveden v tab. 1, a lze odvodit:

- počet důstojníků je v rozmezí od 4 do 7 osob,
- počet rotmistrů je v rozmezí od 9 do 11 osob,
- počet občanských zaměstnanců je shodný ve všech případech,
- celkový počet osob je v rozmezí od 16 do 18 osob.

Podíváme-li se podrobněji v organizační struktuře na systematizovaná místa s plánovanou hodnotou důstojníků, u kterých lze předpokládat zařazení na řídicí funkci, dojdeme k několika závěrům. Z celkového počtu 33 důstojníků je 7 (21 %) zařazeno na funkce bez možnosti řídit podřízené. Ve dvou případech je vytvořeno pracoviště, které zahrnuje dva důstojníky, aniž by byl určen vedoucí pracoviště (obr. 6), a v jednom případě tvoří jeden důstojník pracoviště samostatně (obr. 5). Obdobné rozdíly lze vysledovat i v zařazení rotmistrů.



Tab. 2: Přehled osob u jednotlivých praporů

	počet důstojníků	počet rotmistrů	počet o. z.	celkový počet
prapor P1	6	10	1	17
prapor P2	6	10	1	17
prapor P3	5	11	1	17
prapor P4	4	9	1	16
prapor P5	5	10	1	16
prapor P6	7	10	1	18

Zdroj: vlastní

Podrobíme-li analýze obsahovou náplň jednotlivých pracovišť, která je dána působností jednotlivých příslušníků skupin, resp. pracovišť, můžeme identifikovat významné rozdíly. Mimo Pracoviště logistické informační služby, které lze identifikovat jako shodné ve všech případech, jsou ostatní pracoviště rozdílná z pohledu rozsahu jejich působnosti. Např. u Pracoviště technické služby lze identifikovat následující spektrum působností:

- majetkové uskupení 2.2 – 1 × (obr. 2),
- majetkové uskupení 2.3 – 6 x, (obr. 1, 2, 3, 4, 5, 6),
- majetkové uskupení 2.5 – 1 × (obr. 5),
- majetkové uskupení 3.0 – 1 × (obr. 3),
- majetkové uskupení 4.1 – 4x (obr. 2, 3, 4, 5),

- majetkové uskupení 4.2 – 1 × (obr. 4),
- majetkové uskupení 5.0 – 3 × (obr. 2, 5, 6),
- vojenská doprava – 1 × (obr. 6),
- opravy VTM – 1 × (obr. 1, 6),
- ochrana životního prostředí – 1 × (obr. 3).

V jednom případě pracoviště zbrojní služby nemá v působnosti munici (obr. 2) a ve třech variantách není jeho náplní hospodaření s výzbrojním materiálem (obr. 1, 2, 5).

Další pohled může být zaměřen na působnost v hospodaření s konkrétním majetkovým uskupením (dále jen MU). Pro příklad jsou použita MU 2.1 a MU 1.0 v tabulce č. 3. Při podrobnějším zkoumání lze konstatovat, že pouze 41 % příslušníků skupin logistiky hospodaří pouze s jedním uskupením. V případě důstojníků pouze ve 33 %, a ve zbývajících v kombinaci s jiným MU, ale v pouze v jednom případě se kombinace opakuje.

Zajímavým jevem je případ vytvoření pracoviště, které má ve svém názvu „a PHM“, přesto postrádá začlenění odpovídajícího MU 3.0 (obr. 3).

Tab. 3: Působnost v hospodaření s MU

	důstojník	rotmistr
MU 2.1	4	2
MU 1.0	2	4

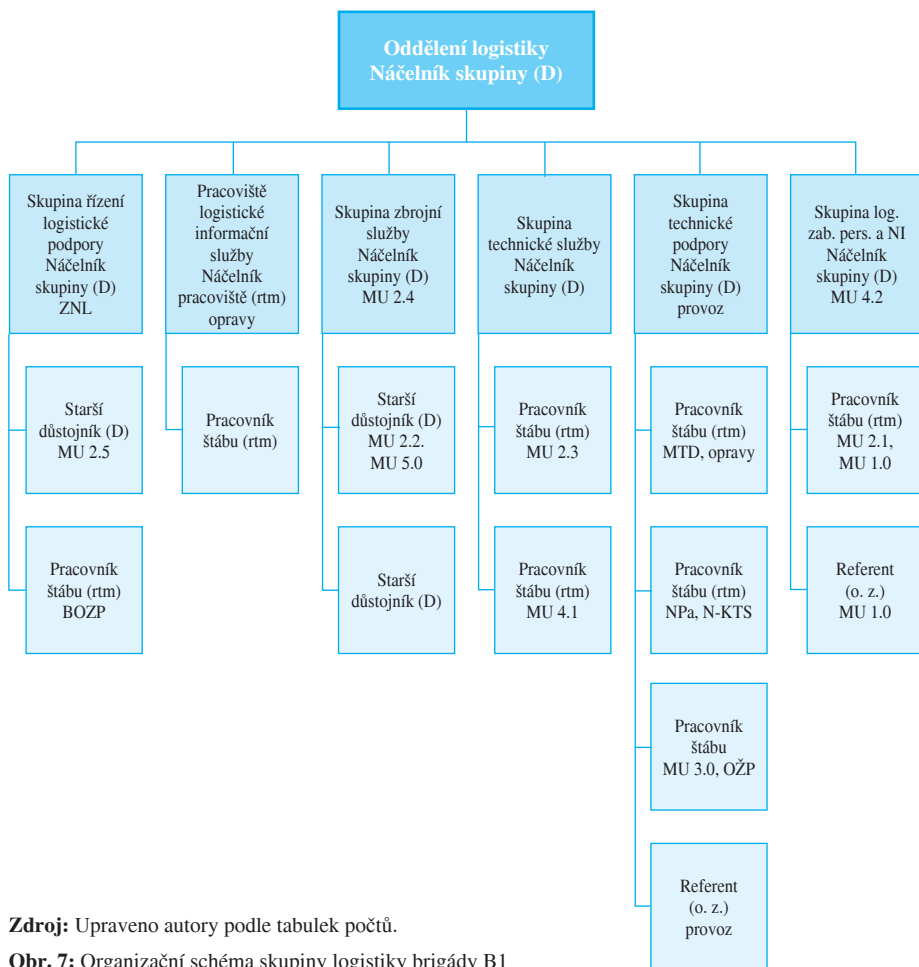
Zdroj: Vlastní.

Významný rozdíl lze spatřit v rozsahu odborné přípravy pro výkon funkce. V případě důstojníků se předpokládá absolvování magisterského (popř. bakalářského) studia, na druhé straně v případě rotmistru se jedná o týdenní kurz odborný kurz u VeV-VA ve Vyškově. Postačuje-li v souladu s obecně závaznými právními předpisy k odpovídajícímu výkonu funkce odborného majetkového (materiálního) orgánu útvaru kurz, pak je zařazení důstojníka na tuto pozici nevyužitím potenciálu, na jehož vzdělání vynaložila AČR nemalé prostředky. V opačném případě může takový úhel pohledu vzbuzovat myšlenku, že řada příslušníků skupin logistiky má nedostatečnou odbornou přípravu pro výkon systemizovaného místa.

Obdobná nejednotnost se vyskytuje v organizačních strukturách logistiky brigád. Pro potřebu zhodnocení jsou organizační struktury brigády označeny B1 – B3. Shrnutí rozdílů taktéž následuje v textu za obr. 7, 8 a 9.

Analýza struktur oddělení logistiky brigád vykazuje shodné znaky nejednotnosti organizačního uspořádání, které byly identifikovány u praporů. V tomto případě je problém hlubší, jelikož se jedná o nadřazený stupeň a nejednotnost se vyskytuje i ve vertikálním uspořádání. Působnost a odpovědnost skupin nekoresponduje s působností působností a odpovědností pracovišť na praporech, popřípadě obráceně.

Příkladem může být MU 3.0, které je v rámci organizačního uspořádání oddělení logistiky brigád ve dvou případech přiřazeno u Skupiny logistického zabezpečení personálu a v jednom případě do Skupiny technické podpory. Zatím co u praporů není ani v jediném z případů zařazeno na Pracoviště logistického zabezpečení personálu. Bude-li v budoucnu místo obsazeno osobou, která měla dovednosti z jiné oblasti, zákonitě musí dojít k určité ztrátě schopností řídit majetkové uskupení v rámci celé brigády.



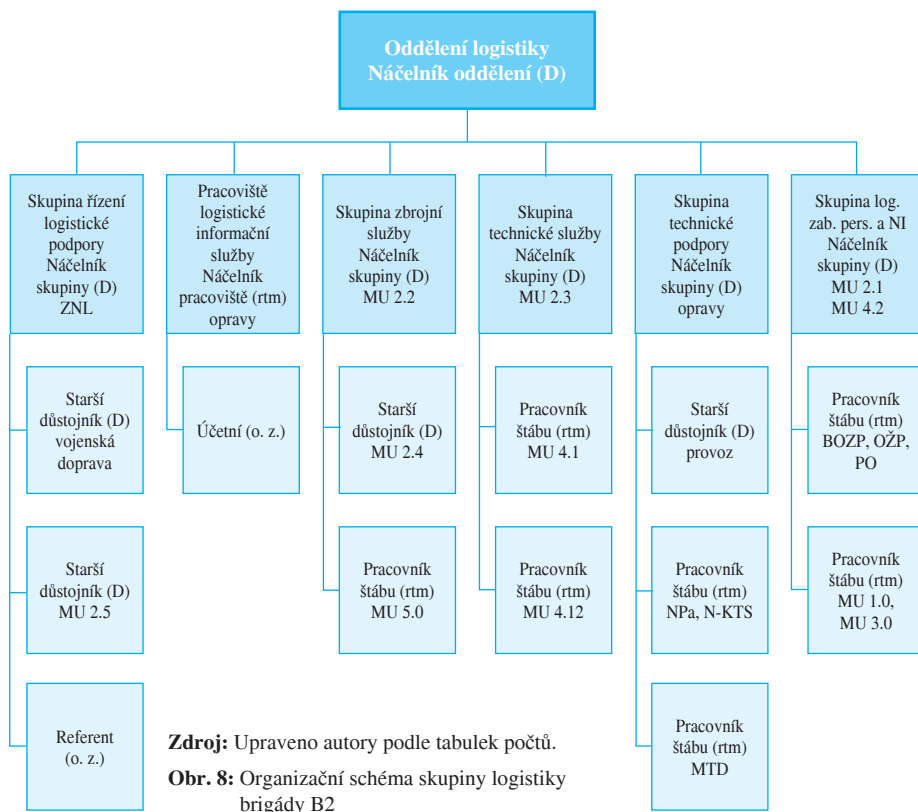
Zdroj: Upraveno autory podle tabulek počtů.

Obr. 7: Organizační schéma skupiny logistiky brigády B1

Výše uvedené symptomy ovlivňují a budou významným způsobem ovlivňovat rozvoj kariéry příslušníků logistiky. Jakým způsobem řešit situaci na vyšších úrovních řízení, vyskytne-li se potřeba obsazení volného systematizovaného místa? Bude-li vypsáno výběrové řízení například na místo důstojníka MU 2.1, je možný pouze výběr z 66 % důstojníků v uvedené odbornosti, bude-li požadavek také v kombinaci s MU 4.2, je možnost výběru personálu s odpovídajícími schopnostmi v uvedených odbornostech (MU) velice nízká. Lepší situace, na úrovni 25 %, by byla v případě výběru rotmistrů, kteří mají zkušenosti s hospodařením s MU 2.1 a 4.2.

Návrh organizační struktury skupiny a oddělení logistiky

Návrh nových organizačních struktur vychází ze základních zásad pro tvorbu organizačních struktur s ohledem nejen na horizontální, ale i vertikální působení se vzájemným propojením. Součástí řešení je ujednocení působnosti příslušníků pracovišť, resp. skupin logistiky.



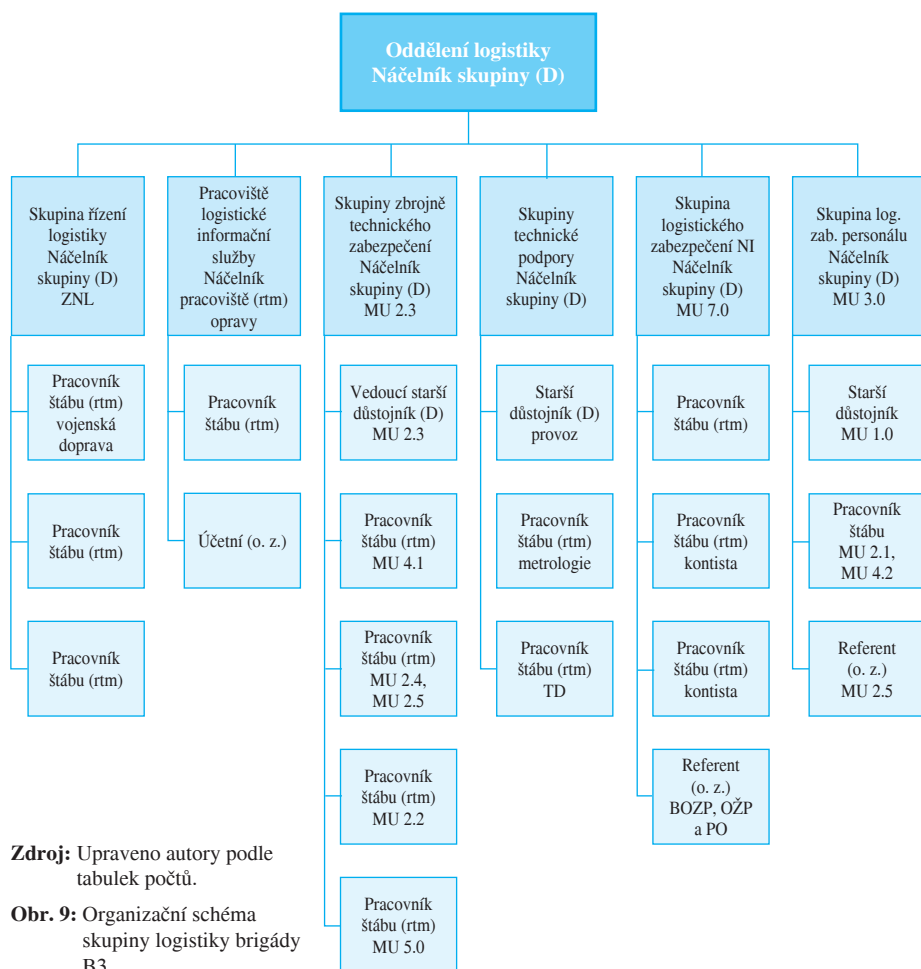
Prvním krokem pro tvorbu organizačních struktur skupin a oddělení logistiky je definování, resp. ujasnění základních pojmů a jejich používání všemi, kteří tvoří organizační struktury. Návod je uveden v „Koncepci logistické a zdravotnické podpory“, kap. 2.2, kde je uvedeno: „Nová struktura a změny v systému zabezpečení logistiky vytváří předpoklady k efektivnějšímu řízení a **zabezpečení** jednotlivých oblastí logistiky.“ [5] Segmentové prvky pak řeší poskytování **služeb** a **správu** majetkových uskupení v jejich působnosti. Mezi segmentové prvky jsou zařazeny:

- logistické zabezpečení personálu,
- výzbrojní a technické zabezpečení,
- logistické zabezpečení infrastruktury. [5]

Druhým krokem je vytvoření vzájemně se doplňujících celků, které by byly schopny zabezpečit ucelený soubor činností. Jedná se o sdružení blízkých nebo na sebe navazujících činností, např. údržba a provoz techniky a hospodaření s materiálem příslušných MU 4.1, 2.3, 3.0 apod.

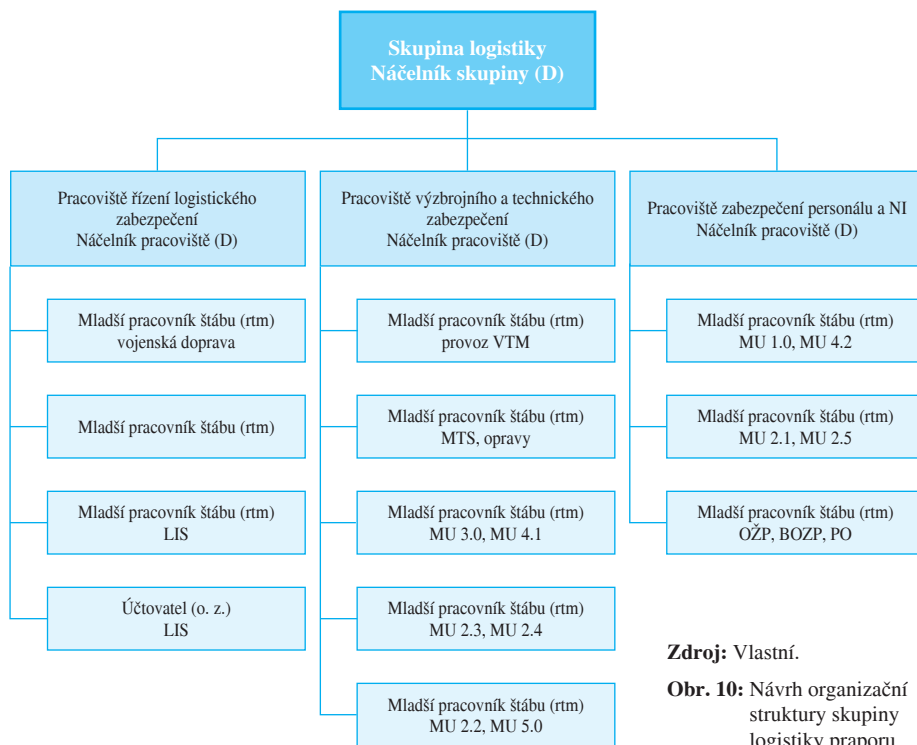
Na základě provedené analýzy a s využitím zásad pro tvorbu organizačních struktur navrhujeme novou organizační strukturu skupiny logistiky praporu (viz obrázek č. 10) a oddělení logistiky brigády (viz obr. 11).

Skupina logistiky praporu je uspořádána pouze do tří pracovišť. Vzhledem k současnému stavu dochází 50 % poklesu počtu pracovišť. Uvedeným návrhem dojde ke snížení řídicích prvků u Skupin logistiky praporů o 33 %. Počet osob je navržen na 16, oproti



analyzovaným strukturám došlo ke snížení počtu důstojníků o 20 (43 %), počet rotmistrů je navýšen o 16 %, počet občanských zaměstnanců snížen o 100 %. Návrh tedy nepředpokládá vytvoření systemizovaných míst pro občanské zaměstnance. Každé pracoviště bude řízeno důstojníkem a bude zabezpečovat na sebe navazující činnosti, které zároveň korespondují s předpokládanou funkční působností. V navrhovaném stavu bude nutno stanovit jednotlivé oblasti působnosti skupin vnitřním předpisem tak, aby nedocházelo k přenosu odpovědnosti mimo příslušnou skupinu. Navrhovaná struktura také vykazuje prvky modularity. Bude-li potřeba navýšit počet osob z důvodu zabezpečení specifických úkolů útvarů, je možné ji bez problémů realizovat, ovšem za podmínky ponechání odpovídajících kompetencí v příslušné skupině.

Navrhovaná struktura umožňuje rovněž lepší definování obsahu požadované úrovně vzdělání pro důstojníky, a to i s ohledem na jejich další uplatnění v AČR. Nebude nutné připravovat jednostranně zaměřeného příslušníka logistiky, např. v oblasti vojenské výzbroje, výstroje, munice apod. Příslušník skupiny logistiky, který je obeznámen s odpovídající problematikou v oblasti hospodaření s materiálem, provozem techniky



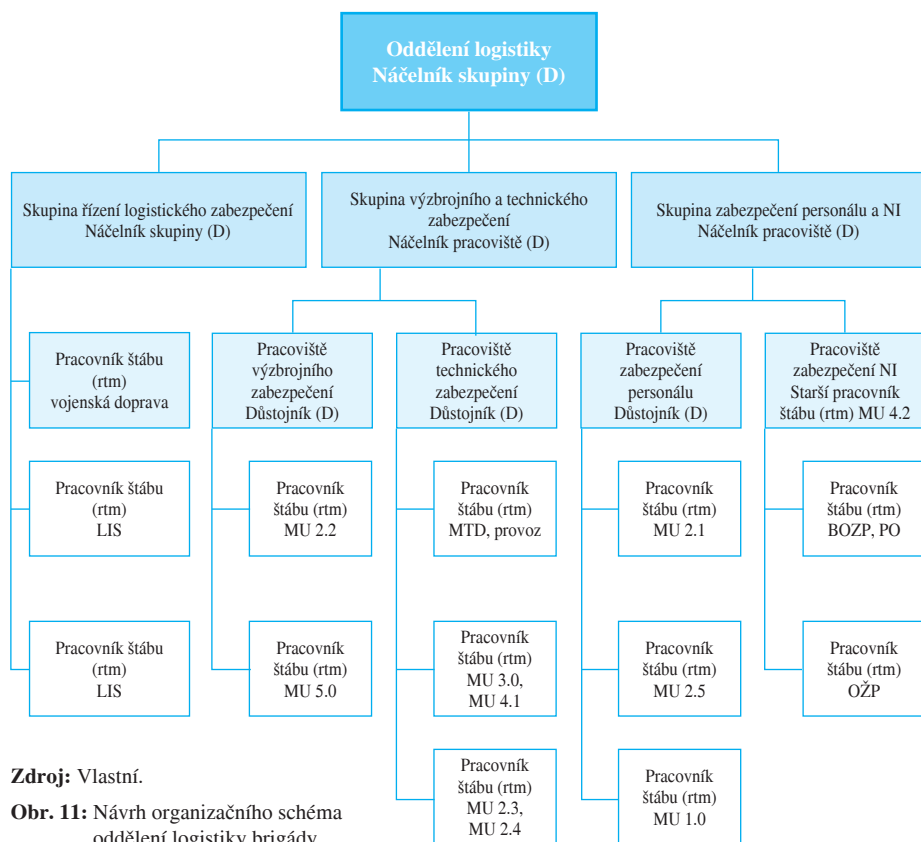
apod., bude disponovat požadovanou úrovní znalostí a bude schopen řídit činnost podřízených. Obdobné řešení se nabízí i pro příslušníky rotmistrovského sboru, na jejichž schopnostech je organizační struktura postavena.

Organizační struktura oddělení logistiky brigády je vytvořena na obdobném principu, jak je tvořena organizační struktura skupiny logistiky praporu, přičemž je důraz položen na přesnější definování specializací v jednotlivých, na sebe navazujících oborech působnosti, jako je např. výzbroj a technika, zabezpečení personálu materiálem a službami.

Benefitem získaným navrhovanou strukturou je vytváření předpokladu pro aplikaci kariérního řádu, a to jak důstojníků, tak příslušníků rotmistrovského sboru. Přemístění důstojníka nebo rotmistra na systemizované místo na oddělení logistiky brigády tedy bude znamenat nejen uplatnění nabytých znalostí, ale i rozvoj schopností v jednotlivých oblastech. Rozhodujícím faktorem je snaha o vytvoření ucelených na sebe navazujících a doplňujících se znalostí příbuzných odborností. Možnost ztráty znalostí vojáků může být v tomto systému eliminována.

Závěr

Struktura AČR se vždy vyznačovala jasným definováním organizace a stanovením působnosti. Určitá benevolence, kterou lze u některých útvarů vysledovat, je možná vhodným řešením pro konkrétní dobu a situaci, například z důvodu využití zkušeností současného personálu, ale není vhodná z dlouhodobého hlediska. Při odchodu osob na nová systematizovaná místa, která nemají návaznost na předchozí zařazení



nebo odbornost, nebudou efektivně využity jejich dosavadní schopnosti a zkušenosti. Sjednocení organizačních struktur umožní zpřehlednění působnosti, které je žádoucí a nadále nebude docházet k odlivu osob se zkušenostmi a znalostmi. Sladění taktéž vytvoří významný předpoklad pro zkvalitnění odborné přípravy, kterou bude možno cílově orientovat na jednotlivé oblasti. Významným aspektem bude možnost rozvíjení příležitostí kariérního postupu příslušníků logistiky. Navrhované struktury bude potřebné podpořit doplňky k příslušným vnitřním předpisem s vymezením konkrétní působnosti jednotlivých organizačních prvků.

Literatura:

- [1] VEBER. J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-029-5.
- [2] BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3275-6.
- [3] URBAN J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-105-4.
- [4] VÁGNER. I. *Systémy managementu*. Brno: Vydavatelství Masarykova Univerzita, 2007, ISBN 978-80-210-4264-3.
- [5] *Koncepce logistické a zdravotnické podpory*, čj. 6147-26/2005/DP-3042, Praha: Ministerstvo obrany, 2005.
- [6] *Všeob P-4, Hospodaření s majetkem v rezortu Ministerstva obrany*. Praha: MO, 2004.