

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského
subjektu**

Bc. Tomáš Palm

© 2011 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma "*Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu*" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci této práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3. 2011 _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c., za vedení této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval Ing. Gabriele Švagrové a Ing. Gerhardu Palmovi za odborné konzultace a pomoc při vytváření této práce a Miroslavu Mandíkovi z oddělení MaR za odborné konzultace a pomoc při vykonávání diplomní praxe. Na závěr bych rád poděkoval společnosti Kolektory Praha, a.s., za možnost vykonání diplomní praxe a za poskytnutí materiálů potřebných k vytvoření této práce.

Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu

Design of organization and management structure of the entrepreneurial entity

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou tvorby organizačních a řídicích struktur, jako základního prvku každého podniku, který chce dosáhnout prosperity. Bez vhodně navržené organizační a řídicí struktury nemůže žádný podnik dosáhnout dlouhodobé efektivity, udržitelného rozvoje a bezproblémového fungování. Promyšlená a vhodně navržená organizační a řídicí struktura výrazně pomáhá při řízení podniku a při snaze získat konkurenční výhodu. Získání konkurenční výhody, je obzvláště v době doznívající ekonomické krize, velmi důležité. Na obě struktury by nemělo být nahlíženo jako na prvek statický v čase. Vzhledem k faktu, že podnik je dynamicky se vyvíjející systém, je nutné, aby se i organizační (řídicí) struktura vyvíjela společně s podnikem. Je proto nutné provádět změny v organizační a řídicí struktuře, nejen v době rozšiřování podniku, ale vždy když to situace vyžaduje. Mezi takovéto situace patří například změny v odvětví, ve kterém firma podniká, finanční krize, špatné hospodářské výsledky, vysoký zisk, problémové řízení zaměstnanců, zdlouhavé procesy, atd...

Summary

This diploma dissertation is engaged in creating of organization a management structure as a basic element of every company, which wants achieve prosperity. Without appropriately created organization and management structure cannot company achieve long-term prosperity, sustainable development a smooth operation. Thoughtful and well created organization and management structure can significantly helps at proces of company control and creating competitive advantage. Obtaining competitive advantage is very importatnt in current days of lingering economic crisis. Both structures are not static elements in time. Due to the fact, company is dynamic system which is changing

in time, is important to changing organization (management) structure together with company. It is important changing organization and management structures every time if it is needed, but not only in case of company growth. Situations for creating changes in structures are for examples changes in brach where company acting, financial crisis, bad operating results, high profit, smooth proces of control, etc.

Klíčová slova: organizační struktura, řídicí struktura, teorie vitality, proces, řízení, vedení, kolektor

Keywords: organization structure, management structure, teory of vitality, process, management, leadership, collector

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Cíl a metodika práce.....	9
2.1 Cíl práce.....	9
2.2 Metodika.....	9
3. Literární rešerše.....	10
3.1 Teorie vitality.....	10
Popis základních prvků teorie vitality.....	10
Užitečnost.....	10
Efektivita.....	11
Stability.....	11
Dynamika.....	11
3.2 Užitek.....	11
Definice užitku.....	11
Kardinalistická teorie užitku.....	12
Ordinalistická teorie užitku.....	12
3.3 Zajišťování základních prvků teorie vitality.....	13
Zajišťování užitečnosti.....	13
Zajišťování efektivity.....	14
Procesy.....	14
Zdroje.....	15
Struktura.....	15
Potřeba.....	15
3.4 Organizační struktura.....	17
Definice.....	17
Funkce organizační struktury.....	19
Prvky organizační struktury.....	20
Jednotka organizace práce.....	20
Organizační jednotka.....	20
Organizační stupeň.....	20
Hierarchické uspořádání organizační struktury.....	20
Dělení organizačních struktur podle množství org. stupňů.....	22

Jednostupňová organizační struktura.....	22
Dvoustupňová organizační struktura.....	22
Třístupňová organizační struktura.....	23
Dělení organizačních struktur podle množství linií.....	23
Jednoliniová organizační struktura.....	23
Víceliniová organizační struktura.....	24
Základní typy organizačních struktur.....	25
Liniová organizační struktura.....	25
Liniově štábní organizační struktura.....	25
Štáb.....	26
Růst štábu.....	27
Hospodářská střediska v liniově štábních org. strukturách.....	28
Typy hospodářských středisek.....	29
Divizionální organizační struktura.....	29
Organizační struktura améba.....	30
Štíhlá organizační struktura.....	30
Průkopnická organizační struktura.....	30
Cílově programová organizační struktura.....	31
Maticová organizační struktura.....	31
Projektové organizační týmy.....	33
Funkční organizační struktura.....	34
Silné stránky funkční organizační struktury.....	34
Slabé stránky funkční organizační struktury.....	35
Funkcionální organizační struktura.....	36
3.5 Řídící struktura.....	37
Prvky řídicí struktury.....	38
Řídící jednotky.....	38
Typy řídicích jednotek.....	38
Typy ř. j. dle vztahu vedoucího pracovníka k podřízeným.....	38
Formální autokratické skupiny.....	38
Formální liberální skupiny.....	39
Formální skupiny demokratické.....	39

Typy ř. j. dle vztahu k transformačním procesům v podniku.....	39
Liniové řídicí jednotky.....	39
Štábní řídicí jednotky.....	40
Určení charakteru řídicích jednotek.....	40
Řídicí úroveň.....	40
Základní typy řídicích struktur.....	41
Firma vedená lidmi.....	42
Firma vedená myšlenkami.....	42
Rozpětí řízení.....	43
3.6 Strategie.....	44
3.8 S.W.O.T. analýza.....	44
4. Charakteristika zvoleného subjektu.....	45
4.1 Založení společnosti.....	45
4.2 Postavení společnosti.....	46
Postavení na trhu.....	46
4.3 Předmět činnosti společnosti.....	46
4.4 Statutární orgány.....	47
4.5 Systém řízení.....	47
4.6 Zásada jediného odpovědného vedoucího.....	48
4.7 Organizační vývoj společnosti.....	48
4.8 Stručná historie výstavby kolektorů.....	50
Výstavba kolektorů v Čechách a hl. m. Praze.....	50
Výstavba kolektorů na území hl. m. Prahy.....	51
Dosud nevyužitá možnosti výstavby kolektorů.....	53
4.9 Výhody využití kolektorů.....	53
Výhody pro širokou veřejnost.....	53
Výhody pro majitele inženýrských sítí uložených v kolektorech.....	54
Výhody pro developery.....	55
4.10 Vazba podniku na informační technologie.....	56
Současný monitoring kolektorových staveb.....	57
Ostatní využití informačních technologií.....	59
4.11 S.W.O.T. analýza podnikatelského subjektu.....	59

Silné stránky.....	59
Slabé stránky.....	60
Příležitosti.....	61
Hrozby.....	62
5. Vlastní návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu.....	64
5.1 Hlavní procesy.....	64
5.2 Organizační jednotky v podniku.....	67
Náplň činnosti organizačních jednotek.....	69
Seskupení organizačních jednotek do linií.....	73
5.3 Navržené řešení organizační struktury.....	75
5.4 Navržené řešení řídicí struktury.....	76
6. Závěr.....	77
7. Seznam použitých zdrojů.....	80
8. Přílohy.....	I
8.1 Teorie vitality.....	I
Obr.1 pyramida vitality.....	I
8.2 Organizační struktury.....	I
Obr.2 Jednoliniová organizační struktura.....	I
Obr.3 Víceliniová organizační struktura.....	II
Obr.4 Maticová organizační struktura.....	II
Obr.5 Liniová organizační struktura.....	II
Obr.6 Liniově štábní organizační struktura.....	III
Obr.7 Funkcionální organizační struktura.....	III
Obr.8 Divizionální organizační struktura.....	III
Obr.9 Průkopnická organizační struktura.....	III
Obr.10 Plochá organizační struktura.....	IV
Obr.11 Strmá organizační struktura.....	IV
Obr.12 Funkční organizační struktura.....	IV
Obr.13 Hierarchické uspořádání organizační struktury.....	V
8.3 Řídicí struktury.....	V
Obr.14 Firma vedená lidmi.....	V
Obr.15 Firma vedená myšlenkami.....	V

Obr.16 Strategické kontinuum.....	VI
8.4 Kolektory.....	VII
Graf 1 Nárůst délek kolektorových staveb na území hl. m. Prahy.....	VII
Obr.17 Délky kolektorových staveb v oblastí Západ.....	VII
Obr.18 Délky kolektorových staveb v oblasti Východ.....	VIII
Obr.19 Obecné schéma vystrojení kolektoru.....	VIII
Obr.20 Kolektor pod tramvajovým tělesem.....	IX
Obr.21 Kolektory - technické kanály.....	X
Obr.22 Ražený kolektor II.kategorie.....	XI
Obr.23 Ražený kolektor III.kategorie.....	XII
Obr.24 Hloubený kolektor II. kategorie.....	XIII
8.5 Navržená organizační struktura.....	XIV
Obr.25 Navržená organizační struktura.....	XIV
Obr.26 Funkční uspořádání organizační struktury.....	XV
8.6 Navržená řídicí struktura.....	XVI
Obr.27 Navržená řídicí struktura.....	XVI

1. Úvod

Podnik je velmi složitým a mnohdy i velmi rozvětveným systémem, který pro správné fungování potřebuje efektivní řízení a uspořádání (organizaci) všech svých složek. Procesy řízení a organizování jsou složité a je nezbytné zajistit jejich správné formulování a také efektivní fungování. Oba typy procesů lze výrazně zefektivnit pomocí vhodně navržené organizační a řídicí struktury. Organizační a řídicí struktura usnadní rozdělení podnikových procesů, pravomocí, povinností, zdrojů, atd. Vytvoření vhodné organizační a řídicí struktury je důležitý krok jak pro fungování nově vzniklého podniku, tak i pro rozvoj zavedeného podniku a pro vybudování silného postavení na trhu. Získání silného postavení na trhu je obzvláště těžké v dnešní době. Současná doba je velmi specifická a získání konkurenční výhody je mnohem složitější než dříve. Faktory, které výrazně ovlivňují dnešní dobu, jsou hlavně doznívající ekonomická krize, rostoucí ceny energií, silná konkurence ve většině odvětví, ekonomické problémy eurozóny, tlak na šetrné (ekologické) fungování podniků ve vztahu k životnímu prostředí, silně nestabilní prostředí v zemích dodávajících ropu, atd.. Tyto faktory v různé míře zapříčiňují problémy s růstem nákladů na fungování podniků. Pokud vedoucí pracovníci zvládnou vytvořit vhodnou organizační a řídicí strukturu pro jejich podnik, je to první krok k budoucí prosperitě. Dosažení prosperity je možné různými cestami, kdy nejčastější je cesta nízkých nákladů. K dosažení nízkých nákladů je vždy nutné co nejvíce optimalizovat podnikové procesy. Tohoto lze velmi dobře dosáhnout pomocí vhodné organizační a řídicí struktury, kdy se odstraní nepotřebné a nákladné procesy, které podnik oslabují. Stejně tak se odstraní i nepotřebné organizační jednotky a zprůhlední se systém organizace a řízení jak podniku jako celku, tak i jeho jednotlivých částí.

V této práci je popsána obecná problematika organizačních a řídicích struktur, jejich základní typy a také výhody a nevýhody jednotlivých typů struktur. V praktické části této práce budou aplikovány znalosti z teoretické části na společnost Kolektory Praha, a.s., pro kterou bude navržena nová organizační a řídicí struktura. Společnost Kolektory Praha, a.s., byla zvolena na základě předchozí znalosti podniku, pracovních zkušenostech v tomto podniku a také pro velký význam podniku při připojování obyvatel hlavního města Prahy k inženýrským sítím. Společnost Kolektory Praha, a.s.,

se zabývá velmi neobvyklou a zajímavou činností, která denně pomáhá tisícům lidí, bez jejich povědomí o její existenci. Společnost se zabývá správou a provozováním kolektorových staveb, včetně inženýrských sítí v nich uložených, na území hlavního města Prahy. Díky této společnosti je každý den na území hlavního města Prahy o mnoho méně výkopů a omezení pro všechny obyvatele.

2. Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je na základě poznatků, získaných z literatury a uvedených v literární rešerši, navrhnout organizační a řídicí strukturu společnosti Kolektory Praha, a.s., tak, aby navržené řešení organizační a řídicí struktury vedlo k zefektivnění fungování celé společnosti a k jejímu rozvoji. Zlepšení by se mělo týkat jak vnitřního uspořádání, tak i fungování a vystupování navenek a v poslední řadě uvést čtenáře do problematiky organizačních a řídicích struktur a fungování společnosti Kolektory Praha, a.s..

2.2 Metodika

Tato práce zabývající se tvorbou organizační a řídicí struktury pro zvolený podnik je rozdělena do dvou částí, podle jejich zaměření. První část práce je teoreticky zaměřena a obsahuje podklady pro praktickou část a pro seznámení čtenáře s problematikou této práce. Je zde popsána organizační struktura včetně jejích stavebních prvků, základních typů a definic od různých autorů, z nichž každý nahlíží na organizační a řídicí strukturu z úplně jiného pohledu.

Druhá část práce je zaměřena prakticky a obsahuje charakteristiku vybraného podnikatelského subjektu a návrh organizační a řídicí struktury podniku, na základě poznatků uvedených v teoretické části této práce.

Teoretická část je zpracována na základě studia literatury a pramenů zabývajících se poznatky nutnými pro praktickou část této práce. Nejprve musela být nastudována problematika teoretické části jako celek, aby bylo možné zpracovat teoretické poznatky v logicky správném pořadí. Jednotlivé kapitoly na sebe navazují a každá další kapitola rozšiřuje předchozí.

Metodika práce pro praktickou část práce je primárně založena na předchozí znalosti podniku a na sběru podkladů a dat v průběhu diplomní praxe (pozorováním a dotazováním) a dále na základě odborných konzultací se zaměstnanci společnosti Kolektory Praha, a.s., na studiu zapůjčených materiálů a znalostí získaných z teoretické části této práce.

3. Literární rešerše

3.1 Teorie vitality

Jedná se o originální systém, umožňující vedení firmy k úspěchu, podle zásad zdravého rozumu. Teorie vitality umožňuje vnímat strategii řízení firmy jako posloupnost navazujících úloh. Nezbytnou podmínkou pro trvalou prosperitu firmy je nutnost vidět do útrob firmy a správně zasahovat na místech, kde je potřeba zasáhnout, tedy na místech kde vznikají problémy. Je nutné, aby došlo k propojení dílčích disciplín, ve kterých jsme dosáhli odstranění problémů. Základní prvky jsou popsány v pyramidě vitality. (Plamínek, 2008)

Viz. příloha obr.1

Popis základních prvků teorie vitality

Užitečnost

Je to jedna ze základních podmínek fungování každé firmy. Aby firma mohla prosperovat, musí někomu poskytovat užitek nebo ji někdo musí potřebovat. Firma musí produkovat výrobky či služby, o které bude někdo stát natolik, aby byl ochotný za tyto výrobky či služby zaplatit. Musí tedy existovat zákazníci. Dále zde musí být také někdo, kdo bude ochoten do takovéto firmy investovat svůj čas a energii, tedy někdo kdo by pro takovouto firmu pracoval. V neposlední řadě zde musí být také někdo, kdo bude ochoten do takovéto firmy investovat peníze a nápady, tedy majitel firmy či akcionář, apod.. Užitečnost a úvahy o ní směřují k rozhodování o výrobcích a službách pro odběratele, aby došlo k naplnění jejich potřeb. (Plamínek, 2008)

Efektivita

Užitečnost však není postačující pro fungování firmy. Firma také musí být stejně efektivní nebo v lepším případě efektivnější než ostatní firmy nabízející stejné (popřípadě substituční) produkty. Toto vyžaduje, aby procesy, které slouží k tvorbě produktů, byly dobře popsány. Je-li tato podmínka splněna, je poměrně snadné vybudovat vhodnou a efektivní organizační strukturu. Díky této vhodné a efektivní organizační struktuře je pak snadné rozhodovat o hospodárném využití zdrojů potřebných pro procesy související s tvorbou produktů. (Plamínek, 2008)

Stabilita

Vitální znaky užitečnost a efektivita zajistí firmě rovnováhu, ale nikoliv stabilitu. Rovnováha funguje velmi dobře, dokud nedojde k závažné změně. Pokud chce firma, aby nedošlo k problémům s rovnováhou při závažné změně, musí získat stabilitu. Stabilita je schopnost nalezení rovnováhy i v případě závažných změn. Stabilitu lze velmi dobře zajistit pomocí zpětných vazeb. (Plamínek, 2008)

Dynamika

Po zajištění užitečnosti, efektivnosti a stability by se firma neměla potýkat s problémy v případě jakýchkoliv změn. Pro další vývoj je vhodné, aby firma sama vyvolávala změny vedoucí nejen ke změnám ve vnitřní struktuře firmy, ale i ke změnám v okolí, ve kterém působí. Dojde-li firma do této fáze, přebírá část odpovědnosti za změny a stabilitu vnějšího prostředí. (Plamínek, 2008)

3.2 Užitek

Definice užitku

Užitek je nejčastěji definován jako ekonomický pojem, který označuje míru subjektivního pocitu uspokojení plynoucího ze spotřeby určitého statku. Podle ekonomické teorie se racionálně chovající spotřebitel snaží maximalizovat svůj užitek ze spotřeby daného statku. Užitek ze spotřeby statku je u každého spotřebitele rozdílný a u každého spotřebitele je také ovlivňován jinými faktory. V ekonomické teorii se dá

na užitek nahlížet ze dvou různých úhlů pohledu. Tím prvním je Kardinalistická teorie užitku a tím druhým je Ordinalistická teorie užitku.

Kardinalistická teorie užitku

Kardinalistická teorie užitku předpokládá, že je užitek ze spotřeby statku měřitelný. Pokud má být užitek měřitelný, je nutné nadefinovat jednotky, ve kterých se užitek bude udávat. Zde však nastal rozpor mezi zastánci kardinalistické teorie užitku. Tento rozpor rozdělil kardinalisty na dva proudy. Zastánci prvního proudu tvrdili, že je užitek měřitelný přímo. Jednotku pro užitek pojmenovali util. Zastánci druhého proudu tvrdili, že je užitek měřitelný nepřímo prostřednictvím peněz. Pro tuto teorii jsou důležité tři pojmy. Prvním pojmem je celkový užitek. Celkový užitek udává uspokojení spotřebitele z celkové spotřeby statku. Celkový užitek je nejvíce ovlivněn spotřebovaným množstvím statku. Druhým důležitým pojmem je mezní užitek. Mezní užitek určuje uspokojení spotřebitele získané z poslední spotřebované jednotky statku. To znamená, že popisuje změnu celkového užitku při spotřebě další jednotky statku. Posledním důležitým pojmem je bod nasycení. Do tohoto bodu se spotřebitel dostává právě tehdy, když je mezní užitek ze spotřeby další jednotky statku roven nule. Tento bod je velmi důležitý při definici produktů ve firmě. Je nutné si uvědomit, jaké statky firma produkuje a kdy průměrný spotřebitel dosáhne tohoto bodu a jak dlouho v něm setrvá. Pokud se spotřebitel dostane do tohoto bodu, nebude mít již zájem na nákupu dalších jednotek statku a tím pádem se tento statek pro něj stane zbytečným. Pro úspěšný produkt je nutné, aby se do tohoto bodu spotřebitel nedostával příliš často, popřípadě aby v tomto bodě nesetřával příliš dlouho. Pokud by k delšímu setrvání v tomto bodě došlo, je nutné provést inovaci vedoucí k přesunu spotřebitele pryč z bodu nasycení. (Burianová et. al, 2007)

Ordinalistická teorie užitku

Ordinalistická teorie užitku se liší od kardinalistické tím, že její zastánci odmítají měřitelnost užitku. Užitek je podle zastánců ordinalistické teorie užitku pouze subjektivním pocitem, který nelze měřit ani jinak číselně určovat a tím pádem ani není možné porovnávání užitku mezi spotřebiteli. V ordinalistické teorii užitku se k porovnávání užitku ze spotřeby různých statků používají indifferenční křivky. Dalším

významným rozdílem je, že ordinalistická teorie užitku odmítá ovlivnění míry užitku hlavně jeho spotřebovaným množstvím. Podle ordinalistů je užitek ze spotřeby statku také ovlivněn spotřebovaným množstvím ostatních statků, jelikož se spotřebitel téměř vždy rozhoduje mezi určitou kombinací statků a ne jen spotřebou jednoho statku. Při tomto porovnání je vždy možné určit, zda kombinaci statků spotřebitel preferuje více, méně nebo stejně oproti jiné kombinaci statků. Tento rozdíl však není přesně číselně definovatelný.

3.3 Zajišťování základních prvků teorie vitality

Zajišťování užitečnosti

Úvahy nad užitečností firmy se zabývají produkty, které firma nabízí. Aby bylo možné určit, jaké produkty budeme nabízet, je nutné nejdříve důsledně promyslet základní otázky o určení produktů. K určení jaké produkty budeme nabízet, se můžeme dostat pomocí zamyšlením se nad třemi základními otázkami. Tyto otázky jsou ve své podstatě jednoduché a pomohou nám k efektivnímu rozhodování o produktech. (Plamínek, 2008)

Tyto otázky jsou:

- Pro koho budeme vyrábět? Tato otázka je velmi důležitá, protože odpověď na ni nám určí cílovou skupinu odběratelů (zákazníků). Zodpovězení této otázky nám také pomůže při definování užitečnosti produktu. Při určování užitečnosti produktu budeme muset dobře zvážit, jaký užitek bude plynout spotřebiteli ze spotřeby produktu naší firmy. Je nutné si určit, k jaké teorii užitku se přikláníme a podle toho určovat mezní možnosti produktu, popřípadě jak brzo bude nutná inovace produktu naší firmy.
- Jaké potřeby produktem zákazníkovi uspokojíme? Tato otázka nám pomůže k definování potřeb, které bude produkt odběrateli splňovat. Ke správnému zodpovězení této otázky je dobré mít nastudovanu teorii potřeb. Této teorii se věnovalo mnoho psychologů, ale jako nejvhodnější se mi jeví teorie potřeb dle A. Maslowa (viz. kapitola Potřeba). Dále je také nutno určit zda bude pro cílovou skupinu spotřebitelů produkt naší firmy nezbytný či zbytný.

- Jakým způsobem produkt zákazníkům poskytnout? Tato otázka vede k určení způsobů, kterými dostaneme produkt k odběratelům (zákazníkům) nebo do jejich blízkosti, aby měli možnost jej získat. Pro úspěch je nutné mít detailně promyšlený systém reklamy a distribuce. Bez reklamy se jen málo potenciálních zákazníků dozví o produktu naší firmy. Bez dobře naplánované distribuce zase velmi pravděpodobně dojde k problémům s dodáním produktů na správná místa a ve správný čas, což téměř jistě povede k nedůvěře ze strany spotřebitelů.

Zodpovězení těchto otázek je klíčovým krokem k určení, zda produkt jenž chceme vyrábět, je pro někoho užitečný. Pokud je produkt nabízený firmou užitečný, je i firma užitečná a schopna vstoupit na trh či se na něm udržet. (Plamínek, 2008)

Zajišťování efektivity

Věnovat se efektivitě je možné až poté, co má firma určené produkty, které bude vytvářet neboli má zajištěnu užitečnost. Pokud tomu tak je, může se firma začít zabývat postupy při získávání produktů. Ve většině případů se jedná o zajištění vstupů pro výrobu. Existují samozřejmě i případy, kdy firma nic nevyrábí, ale jen nakupuje produkty, které dále prodává. Pro určení efektivity ovšem není důležité, zda firma bude vyrábět nebo jen nakupovat a prodávat. Důležitým ukazatelem efektivity je, že cena všech vstupů musí být nižší než výstupní cena. Pokud by tomu tak nebylo, firma bude ve ztrátě a není efektivní. Pokud splníme předchozí podmínku, můžeme se poté snažit o zvýšení efektivity firmy. Toto zvýšení efektivity by mělo vést převážně ke snížení nákladů na výrobu zboží, které by však nemělo vést ke snížení kvality či množství produkce. Jako náklady na výrobu však nelze počítat jen finanční prostředky nutné na nakoupení materiálu, ale také jde o čas, vložené úsilí, apod.. Podstatnými prvky, kterými se musíme zabývat pro zajištění efektivity, jsou procesy, zdroje a struktury. (Plamínek, 2008)

Procesy

Proces je obecně definovatelný jako posloupnost dějů či změn za určitým cílem. Procesy musí být definovány dříve, než se začnou zajišťovat zdroje pro tyto procesy, aby nedošlo k nedostatkům zdrojů nebo k jejich přebytku. Nedostatek by mohl

zapříčinit částečné či úplné pozastavení výroby popřípadě snížení objemu výroby. Přebytek zdrojů by mohl vést ke zvýšení nákladů na výrobu. Pro firemní procesy je nutné, aby byly dobře organizovány. Pro jejich dobrou organizaci je nutné mít proces velmi dobře a podrobně popsán. Dobrý popis procesu velmi usnadňuje jeho řízení a následné úpravy, které vedou k jeho zdokonalování. Kdyby nebyl proces dobře popsán, mohlo by dojít k jeho naprostému selhání, které by mohlo vést k problémům s efektivitou daného procesu nebo k problémům s efektivitou celé firmy. Pro snadné a efektivní provádění změn je popis nezbytnou podmínkou. (Plamínek, 2008)

Zdroje

Pokud již má firma definovány procesy, může se začít zabývat zdroji. Jako zdroje se označují vstupy do procesů. Jakožto zdroj nelze chápat pouze materiál pro výrobu. Je nutné tedy nadefinovat co to zdroj vlastně je. Obecně se dá říci, že zdrojem jsou veškeré vstupy do výroby, což znamená, kromě již zmíněného materiálu, také energie, informace, lidská práce, atd.. Existují různé druhy zdrojů. Nejvyužívanějším druhem zdrojů jsou takzvané "tvrdé zdroje". Mezi tvrdé zdroje řadíme hlavně energetické rozvodné sítě. Dalšími velmi důležitými zdroji jsou takzvané "podpůrné zdroje". Jako podpůrné zdroje se označují databáze, informační systémy, atd.. Poslední skupinou, patřící mezi nejvýznamnější, je skupina lidských zdrojů. Jedná se, jak už název napovídá, o lidskou práci, která vstupuje do procesu. (Plamínek, 2008)

Struktura

Máme-li ve firmě nadefinovány procesy a zdroje, pro tyto procesy je nutné stvořit určitou strukturu, jelikož procesy nefungují ve vzduchoprázdnu. Z tohoto důvodu je nutné definovat funkční strukturu firmy (organizační a řídicí strukturu). Určení obecné podoby funkční struktury je téměř nemožné z důvodu jedinečnosti procesů, které v podniku probíhají. (Plamínek, 2008)

Potřeba

Definic lidských potřeb existuje velké množství, ale jako nejuznávanější se bere definice A. Maslowa. Potřeba je definována dle A. Maslowa jako motivace k naplňování určitých cílů, které A. Maslow seřadil do pyramidy potřeb podle jejich

důležitosti a souvislosti. Tato pyramida platí obecně pro většinu lidí. Potřeby v pyramidě je nutné naplňovat postupně od spodu nahoru. Pro přesun k naplnění výše umístěné potřeby, je nutné nejdříve naplnit všechny potřeby předcházející.

Jako první stupeň potřeb jsou fyziologické potřeby, neboli naplnění potřeb, bez kterých by byl ohrožen náš život. Do této kategorie se řadí např. potřeba dýchat, jíst, pít, atd.. Tyto potřeby jsou umístěny vespod pyramidy, jelikož při nenaplnění těchto potřeb jsou ostatní vyšší potřeby bezvýznamné.

Jako druhý stupeň potřeb definoval A. Maslow potřebu bezpečí. Je to logicky následující potřeba po splnění všech fyziologických potřeb a proto je umístěna na druhé pozici v pyramidě potřeb.

Třetí stupeň jsou potřeby sociální neboli potřeby lásky a sounáležitosti. Podstatou této skupiny je potřeba člověka někam a k někomu patřit. To znamená například mít domov, kam se člověk může vrátit a mít přátele ke kterým se může vracet. Naplnění těchto potřeb je už v mnoha případech problém zcela naplnit. Tento problém mohou mít například lidé, kteří velmi často cestují nebo se často zdržují mimo domov či rodnou zemi.

Čtvrtý stupeň tvoří potřeby úcty, uznání a sebedůvěry. Mezi nejdůležitější potřeby této skupiny se řadí potřeba sebedůvěry, důvěry ve své schopnosti, sebeúcty, být uznáván ostatními, mít prestiž a potřebu zvládat životní nároky. Podstatou těchto potřeb je neustálé srovnávání se s okolím.

Posledním stupněm je potřeba seberealizace. Tento stupeň znamená snahu jedince stát se vším tím, čím by se stát mohl. Mezi nejdůležitější znaky potřeby seberealizace patří odstup a potřeba soukromí, nezávislost na kultuře okolí, smysl pro humor bez nepřátelství, originalita a tvořivost, sebetranscendence. Seberealizující se člověk může být sám, aniž by si připadal osamělý. Dá se říci, že si i váží tohoto stavu a nijak ho tento stav neovlivňuje. Tento stav neznamena, že by se člověk stranil společnosti. Takovýto člověk se ve společnosti dokáže velmi dobře bavit a porozumět potřebám a problémům ostatních.

Znak nezávislost na kultuře okolí znamená, že člověk je samostatný a že mu více záleží na jeho životním stylu, než na okolí. Pro takového člověka je typická odpovědnost, rozhodnost, sebekázeň a nezávislost. Díky těmto vlastnostem je člověk odolnější vůči psychické zátěži.

Smysl pro humor bez nepřátelství je dalším důležitým znakem seberealizujícího se člověka. Vtipy takového člověka nikoho nezraňují a nepoukazují na něčí slabiny či nedostatky. Pouze postihují vtipnost situace.

Originalita a tvořivost jsou nedílnou součástí seberealizujícího se člověka. Takoví lidé využívají svoji představivost k překonávání problémů, které v jejich životě nastanou.

Znak sebetranscendence znamená, že takovýto člověk dokáže zcela zapomenout na sebe a je schopen se naplno věnovat problémům ostatních. (Rymešová, Chamoutová, 2007)

3.4 Organizační struktura

Na organizační strukturu je možné pohlížet z mnoha hledisek. Proto také existuje velké množství definic organizační struktury a velké množství druhů organizačních struktur. Každá z definic je vhodná pro jiné prostředí a za jiných podmínek. Stejně tak každý druh organizační struktury je vhodný pro jiný podnik a za jiných podmínek. Nelze proto nikdy určit, která z organizačních struktur je obecně ta nejlepší a nejvhodnější. Pro každý podnik je vhodná unikátní organizační struktura. V běžném životě se používají organizační struktury založené na základních druzích organizačních struktur. Tyto struktury jsou spojením dvou a více druhů organizačních struktur, popřípadě mají základ v základní organizační struktuře, která je doplněna o organizační jednotky, které jsou pro daný podnik nutné. Výše uvedené jen potvrzuje RNDr. Jiří Plamínek, CSc. ve své knize Vedení lidí, týmů a firem.

Definice

V současné době neexistuje jednotná definice organizační struktury, která by byla obecně užívána.

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.

Cejthamr, V., Dědina, J.: Management a organizační chování, Praha: Grada 2010, 2. aktualizované a rozšířené vydání, ISBN 978-80-247-3348-7, Kapitola 10: Typy organizačních struktur a jejich členění, s. 203

Každý z autorů odborné literatury má na tuto problematiku vlastní náhled a pohlíží na organizační strukturu z jiného úhlu, jelikož každý z autorů pokládá za důležité jiné faktory. Z tohoto důvodu se také definice jednotlivých autorů neshodují, což je vidět z definic uvedených níže.

Organizační strukturou obvykle rozumíme „účelovou formální strukturu organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku“. To znamená, že „společně pracující lidé musí plnit určité úlohy“ a že „žádoucí úlohy lidí jsou účelově projektovány tak, aby byla jistota, že požadované činnosti budou vykonávány a že tyto činnosti budou vzájemně provázány tak, aby lidé ve skupinách mohli pracovat plynule, efektivně a výkonně“.

Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika, Praha: C. H. Beck 2006, 4. vydání, ISBN 80-7179-892-4, Kapitola 9: Organizace podniku, s. 137-138

Organizační struktura je základní nosnou strukturou, neboť propojuje všechny ostatní. Proto volba správného typu organizační struktury v závislosti na konkrétních podmínkách je nezbytným předpokladem plného využívání všech zdrojů organizačních systémů, podmínkou vysoké úrovně pracovních, organizačních a řídicích procesů, a tím i celého výrobního procesu.

Hron, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta 2009, 4. vydání osmý dotisk, ISBN 978-80-213-0695-0 Kapitola 5: Teorie organizace, s. 61

Jak je vidět z výše uvedených definic, tak se autoři shodují na vysoké důležitosti role organizační struktury v podniku. Bez organizační struktury by dle definic podnik nemohl řádně a efektivně fungovat. Tuto důležitost zdůrazňuje definice dle podnikové ekonomiky tím, že předpokládá nefunkčnost a neprovázanost úkolů, pokud by nedošlo k použití organizační struktury. Definice prof. Ing. Jana Hrona, DrSc. dr.h.c., však zdůrazňuje důležitost přizpůsobení organizační struktury podmínkám, v nichž má být organizační struktura použita. Touto omezující podmínkou se definice dle podnikové ekonomiky vůbec nezabývá. Není také přesně definováno členění organizačních

struktur, což je následkem jejich unikátnosti a originality v každém podniku. Toto potvrzuje například RNDr. Jiří Plamínek, Csc. ve své knize Vedení lidí, týmů a firem.

Je velmi těžké definovat obecnou podobu firemní struktury, protože struktura je odvozována od procesů, o kterých víme, že jsou jedinečné. Na jejich originalitě a na jedinečnosti produktů, které jdou k zákazníkovi, ostatně závisí vznik komparativních výhod, a tedy i úspěchu firmy.

Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada 2008, 3. Vydání, ISBN 978-80-247-2448-5, Kapitola 1: Vedení firmy, s. 32

Funkce organizační struktury

Organizační struktura má mnoho funkcí, ale mezi ty nejčastěji zmiňované a tím pádem nejdůležitější se řadí definování funkčních rolí a vztahů ve všech procesech, které v podniku probíhají.

Definice funkčních rolí znamená, že dojde k určení, kdo bude co vykonávat, kdo bude specializován na jaké činnosti a také jak bude práce dělena mezi pracovníky. Každá činnost je chápána jako jeden krok procesu, který bude trvat určitou danou dobu. Takovýto krok je nejmenší jednotkou práce, která je dále nedělitelná. Aby mohly činnosti potažmo procesy probíhat, musí je někdo vykonávat. Vykonavatelé činnosti jsou takzvaní nositelé činností. Nositel činnosti je nejnižší organizační jednotka a jako taková má svěřenu určitou činnost (úkol) za jejíž vykonávání nese odpovědnost. Aby mohl nositel činnosti nést odpovědnost za svěřenou činnost, musí mít bezpodmínečně pravomoc pro její uskutečnění. Pravomoc je nutné v tomto smyslu chápat jako určitou volnost při rozhodování ve věcech týkajících se vykonávání určité činnosti.

K definici vztahů mezi nositeli činností dochází pomocí dělby pravomocí. Pravomoc slouží k propojení organizačních jednotek jak ve vertikálním, tak i v horizontálním směru. Propojování organizačních jednotek má za výsledek vytvoření organizační struktury. Pokud by nebyly přiděleny pravomoci, nemohlo by dojít k propojení organizačních jednotek a tím by nemohlo dojít k vytvoření funkční organizační struktury v daném systému, čímž by vznikl chaos.

Prvky organizační struktury

Jednotka organizace práce

Jedná se o nejmenší organizační jednotku v organizační struktuře, která je dále nedělitelná a v praxi představuje například pracovní četou či skupinu. V čele jednotky organizace práce stojí většinou mistr nebo vedoucí. Spojením více jednotek organizace práce, do jednoho celku, vzniká organizační jednotka.

Organizační jednotka

Organizační jednotka je základní stavební prvek organizační struktury. Každá organizační jednotka by měla mít jednoho vedoucího pracovníka stojícího v čele organizační jednotky, který nese odpovědnost za její fungování a výsledky. Tento vedoucí pracovník přiděluje úkoly a pravomoci potřebné k vykonávání úkolů.

Organizační stupeň

Organizační stupeň představuje určitý druh organizační jednotky relativně materiálně, energeticky, organizačně a ekonomicky samostatné, umožňující realizaci uceleného transformačního (výrobního) procesu (nebo jeho částí) v důsledku průběhu procesu řízení. Organizační stupně představují v organizační struktuře její hierarchické uspořádání. Za základní organizační stupně je možno považovat podnik, závod, provoz.

Hron, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta 2009, 4. vydání osmý dotisk, ISBN 978-80-213-0695-0 Kapitola 5: Teorie organizace, s. 61

Za organizační stupeň lze také považovat organizační jednotky, které se nachází na stejné úrovni v rámci organizační struktury. Tyto organizační jednotky sice vykonávají procesy různých charakterů, ale mají podobný poměr mezi strategickými a operačními činnostmi.

Hierarchické uspořádání organizační struktury

Uspořádání organizačních struktur může mít různé podoby, vzhledem k nejrůznějším typům organizačních struktur. Nejčastěji používaným uspořádáním je v současnosti hierarchické uspořádání neboli pyramidální tvar.

Pyramidální charakter organizačních struktur se zrodil dlouhým vývojovým procesem. Byl však obsahově vždy ovlivněn konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Vývoj se nezastavil ani dnes, ikdyž někdy zaznívají hlasy, že možnosti hierarchických organizačních struktur jsou již vyčerpány.

Cejthamr, V., Dědina, J.: Management a organizační chování, Praha: Grada 2010, 2. aktualizované a rozšířené vydání, ISBN 978-80-247-3348-7, Kapitola 10: Typy organizačních struktur a jejich členění, s. 203

Hierarchické uspořádání organizační struktury jí umožňuje následující možnosti:

- *Specializaci jednotlivých organizačních jednotek spolu s určitou mírou jejich samostatnosti a možnost lepší adaptability vůči změnám vnějšího prostředí*
- *Lepší předpoklady pro další zvětšování velikosti organizačního systému*
- *Jednodušší řízení organizačního systému, neboť na každé úrovni organizačního stupně dochází k redukci variability možných chování, která odpovídají míře samostatnosti organizačních jednotek*
- *Snížení nároků na objem informací přenášených vertikálními informačními vazbami*

Hron, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta 2009, 4. vydání osmý dotisk, ISBN 978-80-213-0695-0 Kapitola 5: Teorie organizace, s. 62

Viz příloha obr.13

Organizační strukturu je možné rozdělit na organizační stupně. Toto rozdělení má základ ve třech kritériích:

1. Kritérium je členění podle druhu činnosti podniku
2. Kritérium je členění podle výrobního procesu
3. Kritérium je členění podle organizačních kritérií (územní členění, odvětvové členění,...)

Třetí kritérium prostupuje první dvě a určuje typ organizační struktury.

Hron, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta 2009, 4. vydání osmý dotisk, ISBN 978-80-213-0695-0 Kapitola 5: Teorie organizace, s. 63

Podle prvního kritéria je podnik členěn na útvary, které představují organizační systémy charakterizované určitou činností, reprezentují podnik na venek.

Podle druhého kritéria se útvary člení na úseky, které jsou charakterizovány realizací jednotlivých transformačních procesů nebo jejich částí na určitém území nebo uceleného transformačního procesu. Úseky mohou být za určitých podmínek v rámci výrobních útvarů označeny jako závody.

Podle třetího kritéria jsou úseky členěny na provozy, které jsou vytvářeny podle organizačních kritérií s převahou jedné dimenze.

Podle výše uvedených kritérií je možno rozdělit organizační struktury na jednostupňové, dvoustupňové a třístupňové.

Hron, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta 2009, 4. vydání osmý dotisk, ISBN 978-80-213-0695-0 Kapitola 5: Teorie organizace, s. 63

Dělení organizačních struktur podle množství organizačních stupňů

Jednostupňová organizační struktura

Jednostupňová organizační struktura je velmi jednoduchá a spočívá v podniku, který obsahuje pouze jednotky organizace práce. Jelikož jednotka organizace práce je již nedělitelná, tak nemůže být brána jako další organizační stupeň. (Hron, 2009)

Dvoustupňová organizační struktura

Dvoustupňová organizační struktura spočívá v rozdělení podniku na provozy (závody), které se pak dále dělí na jednotky organizace práce. Tato forma může být zvolena jen ve výjimečných případech, kde je účelné postavení provozu (závodu) uplatnit vůči ostatním jednotkám. (Hron, 2009)

Třístupňová organizační struktura

Tato organizační struktura spočívá v rozdělení podniku na závody, které jsou dále rozděleny na provozy, obsahující jednotky organizace práce. (Hron, 2009)

Toto rozdělení je jedním z mnoha pojetí rozdělení organizačních struktur. Například prof. Ing. Miloslav Synek, CSc. v knize Podniková ekonomika nahlíží na rozdělení organizačních struktur z pohledu uspořádání řídicích vztahů. Důvodem tohoto rozdělení je fakt, že pojivem mezi organizačními jednotkami je, dle autora, pravomoc.

Pojivem pro propojení (provázání) organizačních jednotek je pravomoc, pomocí které jsou definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Prostřednictvím těchto vztahů může být uskutečňována koordinace organizačních jednotek.

Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika, Praha: C. H. Beck 2006, 4. vydání, ISBN 80-7179-892-4 Kapitola 9: Organizace podniku, s. 141

Dělení dle podnikové ekonomiky rozděluje organizační struktury na jednoradiové a víceradiové. V tomto rozdělení je velmi výrazně patrné provázání mezi organizační strukturou a řízením podniku.

S tímto dělením se shodují také Ing. Cejthamr, Ph.D., a doc. Ing. Jiří Dědina, Csc., kteří ve své knize Management a organizační chování uvádí, že:

Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- *Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury*
- *Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek*

Cejthamr, V., Dědina, J.: Management a organizační chování, Praha: Grada 2010, 2. aktualizované a rozšířené vydání, ISBN 978-80-247-3348-7, Kapitola 10: Typy organizačních struktur a jejich členění, s. 203

Dělení organizačních struktur podle množství linií

Jednoradiová organizační struktura

Pro jednoradiovou organizační strukturu je charakteristické, že každá organizační jednotka má jednoho nadřízeného. To znamená, že každá organizační jednotka je řízena pouze jedním nadřízeným a je zde jasná transparentnost řídicích vztahů, což je velká

výhoda těchto organizačních struktur. Nevýhodou této organizační struktury je nižší odbornost řídicího pracovníka, obzvláště v případě, že organizační jednotka potřebuje pracovat s informacemi a prostředky z různých odvětví. (Synek a kol., 2006)

Viz. příloha obr.2

Víceliniová organizační struktura

Víceliniová organizační struktura se vyznačuje tím, že každá organizační jednotka má více nadřízených organizačních jednotek. To znamená, že každá organizační jednotka je řízena více nadřízenými pracovníky najednou. Toto upořádání má výhodu ve velké odbornosti jednotlivých řídicích pracovníků, kteří jsou orientováni na objekt nebo na funkci. Výše uvedená výhoda se může projevit velice kladně v praxi například v podnicích, kde jsou prováděny složité procesy, které potřebují vstupy z odlišných odvětví činnosti. Nevýhoda, kterou toto uspořádání organizační struktury přináší, je velká nejasnost v pravomocích a v rolích při procesu řízení. Tato nevýhoda se v praxi projevuje jako obrovská překážka ve správném fungování firmy. Může docházet ke střetům pravomocí řídicích pracovníků, kteří budou mít na určité části procesu rozdílný názor, a nebude zde možné jakékoliv rozhodnutí. Může zde dojít také ke zmatení podřízených pracovníků, kteří si nejsou jisti, kterého z nadřízených mají poslouchat a vykonávat jeho příkazy. (Hron, 2009)

Viz. příloha obr.3

Tuto nevýhodu zdůrazňuje i prof. Ing. Miloslav Synek, CSc..

Jednota řízení je zde však porušena a transparentnost rolí a vztahů je zamlžena.

Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika, Praha: C. H. Beck 2006, 4. vydání, ISBN 80-7179-892-4 Kapitola 9: Organizace podniku, s. 142

Tyto dvě formy uspořádání organizační struktury jsou většinou v praxi kombinovány, aby došlo k využití výše zmíněných výhod obou těchto uspořádání. V praxi se nejčastěji využívá liniově štábního systému. Takovýto štáb má jednu linii řízení a je zde vysoká specializace. O řízení organizační jednotky se stará nadřízená organizační jednotka, která část svých pravomocí deleguje na organizační jednotky, které jsou odpovědny za výkon činností určitého procesu. Takováto organizační jednotka může být například

štábní organizační jednotka nebo funkčně specializovaná jednotka. Štábní jednotky jsou organizační jednotky plnící podpůrnou funkci pro organizační jednotky ve své linii. Mezi činnosti takovéto štábní jednotky může patřit například odborné poradenství či administrativní výpomoc. Funkčně specializované jednotky, jsou jednotky zaměřené na výkon jedné určité specializované činnosti, k níž mají kompetence. Činnost těchto jednotek může být například plánování, kontrolování nebo personalistika.

(Synek a kol., 2006)

Základní typy organizačních struktur

Typů organizačních struktur existuje velké množství a téměř v každém zdroji informací jsou za základní považovány jiné typy organizačních struktur. V následujícím textu bude popsáno několik typů organizačních struktur, které se jako základní v literatuře objevují nejčastěji.

Liniová organizační struktura

Jedná se o nejstarší organizační strukturu z hlediska vývoje. Má liniový tvar. Tato struktura je, vzhledem ke svému charakteru, vhodná pro malé podniky (maximálně okolo 50 lidí), kde má své výhody a také pro podniky, které se nachází ve stádiu vývoje, popřípadě pro podniky na začátku životního cyklu podniku. Vedoucí pracovníci zde vykonávají vertikální liniové řízení a tím vytváří osu řídicí struktury. Tito linioví pracovníci mají nejvyšší pravomoci, ale také nejvyšší odpovědnost.

Mezi výhody patří například krátké vazby mezi vedoucím a podřízeným nebo minimum mezistupňů. Použití vhodné pro tuto organizační strukturu je například v malém podniku, kde vedoucím pracovníkem je majitel firmy, který přímo řídí své zaměstnance.

(Cejthamr, Dědina, 2010)

Viz. příloha obr.5

Liniově štábní organizační struktura

Liniově štábní organizační struktura je liniová organizační struktura, která je doplněna o štáb. Jedná se tedy o kombinovanou organizační strukturu, jelikož štábní organizační jednotky mohou tvořit organizační strukturu. Tato struktura však nemůže fungovat

samostatně, jelikož se jedná o organizační jednotky provádějící podporu řízení a ne řízení samotné.

U těchto struktur může dojít k situaci, kdy organizační jednotka s liniíovou pravomocí deleguje část svých pravomocí, k rozhodování v rámci vybraných procesů, na štábní organizační jednotku. Tímto dojde ke vzniku organizační jednotky s pravomocemi, které jsou částečně štábní a částečně liniíové. Je zde však nutné přesně vymezit pro jaké procesy platí která pravomoc.

Výhod této organizační struktury je celá řada. Mezi hlavní výhody patří:

- odvození celé struktury od funkčnosti podniku
- vrcholové funkce jsou dekomponovány až na úroveň činnosti
- pro výkon činnosti se zřizují specializovaná funkční místa
- provádění specializovaných procesů, které jsou řízeny odborníky
- snížení zátěže pro pracovníky linie výkonu

(Cejthamr, Dědina, 2010)

Jako každá organizační struktura má i tato své nevýhody. Mezi hlavní nevýhody lze uvést:

- administrativně úkolová orientace
- neschopnost liniíových pracovníků chápat úlohu štábu
- neochota liniíových pracovníků ke spolupráci se štábní organizační jednotkou
- štábní organizační jednotka se snaží nahradit liniíovou organizační jednotku
- extrémistické počínání štábní organizační jednotky
- zmatení linie řízení v případě delegování pravomocí liniíové organizační jednotky na štábní organizační jednotku

(Cejthamr, Dědina, 2010)

Viz. příloha obr.6

Štáb

Štábem se rozumí specializovaný útvar (organizační jednotka), který se nepodílí přímo na řízení podřízených organizačních jednotek v linii. Štábní jednotky plní poradní funkci a podílí se tedy především na tvorbě podkladů (analýzy, podkladová data, atd.)

pro kvalifikované rozhodování vedoucích pracovníků. Štábní skupiny se dají ve většině případů rozdělit na:

- Osobní štáb vedoucího pracovníka
 - Asistenti
 - Sekretářky
 - Poradci

- Odborný štáb

Osobní štáb se stará hlavně o usnadnění výkonu práce pracovníků v linii výkonu, tedy vedoucích pracovníků organizační jednotky. Osobní štáb tvoří především pracovníci sekretariátu. Tito pracovníci usnadňují práci pracovníkům v linii výkonu hlavně v podobě administrativní pomoci.

Odborný štáb tvoří specialisté na práci pracovníků v linii výkonu. Ti usnadňují práci hlavně svými odbornými znalostmi vzhledem k prováděným výkonům, které metodicky řídí. Takovíto pracovníci umožňují kvalifikované a odborné řízení rozmanitých činností v rámci jedné organizační jednotky. Snižují tak nároky na odborné znalosti z mnoha rozličných oborů, kladené na vedoucího pracovníka. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Růst štábu

V případě růstu podniku dochází velmi často (téměř vždy) také k růstu štábu. Růst štábu je nezbytnou inovací organizační struktury hlavně v případě, že se podnik specializuje na velmi odbornou činnost, která se dynamicky rozvíjí a nebo v případě rozšiřování procesů (výrobních i nevýrobních), které v podniku probíhají.

Všeobecně lze říci, že čím větší podnik, tím jsou obvykle skupiny funkčního štábu početnější. Malé podniky nemají někdy vůbec žádné pracovníky štábu, kromě osobního štábu představovaného osobní sekretářkou majitele či ředitele.

Začne-li však počet zaměstnanců podniku přesahovat několik set, bude pak nejen nutné, ale i hospodárné, oddělit řadu funkcí štábu od úkolu linie.

Cejthamr, V., Dědina, J.: Management a organizační chování, Praha: Grada 2010, 2. aktualizované a rozšířené vydání, ISBN 978-80-247-3348-7, Kapitola 10: Typy organizačních struktur a jejich členění, s. 205

Vedení podniku by mělo vždy hlídat, aby nedocházelo k neúměrnému růstu štábu. Neúměrný růst má za následek zvýšení nákladů na provoz podniku a tím i snížení efektivity jeho fungování. Tento problém se velmi často vyskytuje ve státní správě a samosprávě, kde dochází k neúměrnému nabírání zaměstnanců do štábních organizačních jednotek, ikdyž to situace nevyžaduje, a následkem jsou pak velmi vysoké náklady na provoz a tím i snížení efektivity fungování podniku. Dojde-li ke snížení efektivity fungování podniku, dojde také logicky i ke snížení rozvoje a růstu podniku.

Hospodářská střediska v liniově štábních organizačních strukturách

Hospodářská střediska jsou jednou z možností, jak se podnik může vyrovnat s růstem složitosti organizační struktury v rámci růstu a vývoje podniku. S růstem podniku dochází ke zvýšení počtu organizačních jednotek a tím i k růstu složitosti organizační struktury, která pak získává podobu velmi složité hybridní organizační struktury, která má mnoho organizačních stupňů (stupňů řízení). Tento stav není příliš vhodný pro snadné a rychlé řízení. Vedoucí pracovníci tak musí organizační strukturu zpružnit a zjednodušit. Toto zjednodušení se provádí převážně v rámci decentralizace rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti na organizační jednotky, které jsou níže v organizační struktuře. Tyto organizační jednotky se po splnění určitých podmínek nazývají hospodářskými středisky. Hlavní požadavky na hospodářské středisko jsou následující:

- má vstupy a výstupy, které jsou měřitelné a hospodářské středisko (organizační jednotka) za ně nese plnou odpovědnost
- vystupuje jako samostatný tržní subjekt ve vztahu k ostatním hospodářským střediskům což znamená, že se řídí principem rozhodování na základě maximálně výhodné nabídky
- hospodářská střediska se hodnotí převážně na základě dosaženého zisku

(Cejthamr, Dědina, 2010)

Typy hospodářských středisek

Hlavní typy hospodářských středisek jsou následující:

- Nákladové středisko
- Ziskové středisko
- Investiční středisko
- Výnosové středisko
- Výdajové středisko

Jako nákladová střediska se převážně označují útvary, které se starají o výrobu produktů, které se dále využívají a neprodávají se na odbytových trzích. V tomto útvaru se provádí kontrola skutečných a plánovaných nákladů.

Ziskové středisko je takové středisko, které odpovídá výši nákladů, výnosů a zisků. Vedoucí pracovníci ziskových středisek musí mít přiděleny dostatečné pravomoci, aby mohli ovlivňovat veškeré faktory působící na náklady, výnosy a zisk.

Investičním střediskem se rozumí středisko, které rozhoduje o investičních záměrech, jejich výhodnosti a budoucí hodnotě.

Výnosové středisko je středisko, které má pravomoci a odpovědnost ovlivňovat výši odbytu. V praxi se většinou jedná o samostatné prodejní středisko, které se stará o prodej zákazníkům. Tato střediska mají možnost vytvářet úspory hlavně v rámci snižování nákladů na odbyt a prodej zákazníkům.

Výdajová střediska jsou střediska zabývající se pouze výdaji (nesou za ně také odpovědnost), ale ne náklady. Provádí kontrolu výdajů u jednotlivých aktivit a porovnávají je s plánovanými výdaji. Není zde žádný vztah mezi vstupy a výstupy v rámci krátkého období. Mezi výdajová střediska se obvykle řadí střediska vývoje a výzkumu, střediska reklamního charakteru, střediska personální, atd..

(Cejtthamr, Dědina, 2010)

Divizionální organizační struktura

Divizionální organizační struktura je organizační struktura, ve které se podnik dělí na jednotlivé divize, vedené divizními řediteli. Divizní ředitelé jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli. Jedná se o organizační strukturu vhodnou pro použití ve velkých

firmách, ve firmách působících na různých trzích nebo ve firmách zabývajících se různými aktivitami. Tato organizační struktura klade důraz na přenesení pravomocí k rozhodování na jednotlivé divize. Ředitelé jednotlivých divizí přímo řídí svůj tým manažerů pro jednotlivé oblasti výkonů dané divize.

Viz. příloha obr.8

Organizační struktura Améba

Jedná se o organizační strukturu, která byla prvně použita v Japonsku a je podobná štábní organizační struktuře či “franšízingu“. Tato struktura je založena na rozdělení podniku do “améb“, které mohou dělat vše pro své zákazníky. Pracovníci améby jsou zainteresováni na jejím zisku bez ohledu na ostatní améby. Jednotlivé améby mezi sebou mohou spolupracovat nebo si konkurovat. Chování améb je však upraveno pravidly, aby nedocházelo k nežádoucím vlivům na podnik jako celek. Vedení podniku jako celku tvoří vlastníci a zástupci jednotlivých améb.

Štíhlá organizační struktura

Tato organizační struktura pochází z Japonska, stejně jako organizační struktura Améba. Tato organizační struktura je založena na snížení počtu úrovní řízení, což vede ke snížení počtu pracovníků vedení. V některých případech jde až o jednu třetinu. V této organizační struktuře může v krajním případě dojít až k úplnému odstranění středního managementu. Toto odstranění vede k rozšíření pravomocí vyššího managementu. Výhodou této organizační struktury je zkrácení informačních toků, což vede ke snížení, zkreslení a také ke zkrácení doby potřebné k přenesení informace. Jako nevýhoda této organizační struktury je vypuštění středního managementu, což vede k převedení odpovědnosti za operativní řízení na vyšší management.

Průkopnická organizační struktura

Jedná se o strukturu vhodnou pro mladé podniky. V této struktuře převažuje jednoradiové uspořádání řídicích vztahů. Na uspořádání této organizační struktury (viz. příloha obr.9) je vidět velká plochost této organizační struktury, která by byla nežádoucí například pro velkou firmu s opakujícími se procesy, a toto uspořádání by mohlo vést

k závažným problémům. Plochá a strmá organizační struktura viz. příloha obr.10 a obr.11

Cílově programová organizační struktura

Cílově organizační struktury jsou netradiční struktury s konkrétními formami organizačního uplatnění principů cílového programového řízení. Jsou nazývány též pružné, dynamické, programové atd. Jejich výhodou je přizpůsobivost měnícím se úkolům uvnitř podniku, ale i vnějším podmínkám. Využívají samoorganizačních a samořídících schopností jedinců i skupin. Cílovost je jejich nejvýznamější strukturotvornou veličinou. Připouští se přitom skutečnost, že k cílům lze dospět zpravidla více cestami. Kooperativní součinností se pak hledají a volí zdrojově i časově nejvýhodnější cesty k cíli. Pružné útvary jsou založeny na premisách:

- *Útvary podílející se na dosahování cílů mají prostor pro cílové koalice, tedy pro účelná seskupení a to bez organizačního zásahu vyšších prvků*
- *Je-li ustanoveno cílové seskupení, pak se jeho členové podřizují zákonitostem kooperativní spolupráce (dodržování pravidel hry)*
- *Koaliční seskupení v celkové struktuře mají zpravidla omezenou životnost (po dobu dosažení cílů). Mohou se však během spolupráce rozrůstat, snižovat nebo reorganizovat.*

Namísto nadřízenosti a podřízenosti mezi nimi převládají vztahy „souřadnosti“, tj. pozitivní spolupráce.

Cejthamr, V., Dědina, J.: Management a organizační chování, Praha: Grada 2010, 2. aktualizované a rozšířené vydání, ISBN 978-80-247-3348-7, Kapitola 10: Typy organizačních struktur a jejich členění, s. 211

Maticová organizační struktura

Klasickým představitelem vícekritériální struktury je maticová organizace. V maticové organizaci je primární struktura, která je vytvořena podle jednoho kritéria, maticově propojena (tzn. aplikována současně) se sekundární strukturou, která je vytvořena podle jiného kritéria. Tato organizační forma je sice schopna lépe reagovat na změny okolí prostřednictvím specializovaných manažerů pro výrobek, trh, projekt nebo funkci,

větší pružnosti je však dosaženo za cenu porušení jednoty řízení. V průsečíku primární a sekundární struktury vzniká složitá „křížovka pravomocí“, které je třeba věnovat pozornost, aby zde nevznikly konflikty. Manažer jedné ze struktur musí svou pravomocí představovat nebo suplovat linii - jenom tak bude zajištěna jednotu řízení. Ve skutečnosti má každý podnik maticovou organizaci, kdy jedním kritériem je funkce a druhým proces.

Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika, Praha: C. H. Beck 2006, 4. vydání, ISBN 80-7179-892-4 Kapitola 9: Organizace podniku, s. 147

Viz. příloha obr.4

Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Efekty se očekávají z průniku kladů liniově štábní struktury a cílově programových principů řízení. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Skupina funkčních útvarů (specialistů), jako například výzkum, výroba, nákup, marketing. Druhou skupinu tvoří cílově (úkolově) orientované útvary, kterých může být teoreticky tolik, kolik je cílových programů v organizaci, například výzkumných a vývojových úkolů, výrobních programů apod. Jejich trvání je podmíněno dobou vyřízení daného úkolu. I funkce vedoucích projektů je přechodná. Členové týmu jsou v maticovém uspořádání podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu. Není mezi nimi žádný vztah nadřízenosti či podřízenosti. Obecně se vychází z toho, že vedoucí projektu by měl mít větší vliv na řízení úkolů s ohledem na otázky „ jak“ a „kdo“, přičemž v praxi jsou možné různé kombinace, které by měly být před zahájením projektu jednoznačně objasněny a případně písemně zachyceny.

Cejthamr, V., Dědina, J.: Management a organizační chování, Praha: Grada 2010, 2. aktualizované a rozšířené vydání, ISBN 978-80-247-3348-7, Kapitola 10: Typy organizačních struktur a jejich členění, s. 211-212

V obou výše uvedených definicích se autoři shodují na složení maticové organizační struktury z více struktur než jedné, což má své klady i zápory. Na hlavním kladu se oba autoři shodují a to je pružnější reakce na změny ve vnějším prostředí podniku, díky specializovaným útvarům (specialistům). Autoři obou literatur se také shodují na

hlavním negativu maticové organizační struktury, kterým je porušení jednoty řízení. Vyřešení tohoto problému však mají autoři různé. Prof. Ing. Miloslav Synek, Csc. a kol. ve své knize Podniková ekonomika řeší udržení jednoty řízení pomocí suplování liniové vazby jedním z manažerů, jejichž pravomoci se střetávají. Není však definováno, zda to má být manažer z části specializace (funkčně orientovaný) nebo manažer projektu (úkolově orientovaný). Vhodné užití této struktury je hlavně v podnicích s více procesy, které využívají podobné technologie a procesy jako jsou odbyt či doprava.

Projektové organizační týmy

Projektové organizační týmy nejsou organizační strukturou jako takovou, jelikož mají většinou omezenou dobu trvání (vztahují se ke konkrétnímu úkolu, ale i tak mohou tvořit relativně trvalé struktury) a vytváří tak vedlejší organizační strukturu k hlavní organizační struktuře podniku. Vznik týmů je ovlivněn zejména rostoucí složitostí úkolů a rychlým rozvojem technologií a postupů. Týmem se rozumí netradiční kolektiv pracovníků, kteří mohou být z různých organizačních jednotek (různých částí podniku), popřípadě se zde mohou vyskytovat pracovníci mimo daný podnik (najatí specialisté). Tito pracovníci také mohou mít různé schopnosti, dovednosti, znalosti či vzdělání. Podle toho jaké složení pracovníků má který tým, se označuje buďto jako homogení nebo heterogení. Homogení týmy jsou složeny z pracovníků se stejnou profesí (zařazením, znalostmi, apod.) Naproti tomu heterogení týmy jsou složeny z pracovníků různých profesí. Hlavní výhodou využití týmů je, že na určitém úkolu mohou pracovat ti nejvhodnější pracovníci z celého podniku, bez ohledu na jejich běžné pracovní zařazení, pravomoci, kompetence, apod. Týmy mají své vlastní vnitřní uspořádání, které může být naprosto odlišné od běžného uspořádání v rámci podnikové organizační struktury. Hlavní výhodou týmů je hlavně zkrácení doby trvání celého úkolu, vysoká produktivita, snazší řízení týmů. V současnosti mají týmy nejčastěji podobu řešitelských týmů, tvůrčích týmů, vědeckých rad, kolegií, apod..

(Cejthamr, Dědina, 2010)

Při tvorbě týmů by mělo dojít k objektivnímu výběru pracovníků, kteří v týmu budou. Mezi hlavní kritéria výběru by měla patřit hlavně tato:

- Znalosti

- Schopnosti
- Dovednosti

Pokud by došlo k výběru nesprávného týmu, může to mít závažné následky pro celý podnik. Z tohoto důvodu by měl být výběr svěřen vysoce schopným pracovníkům a výběr by měl být po celou dobu pečlivě sledován a kontrolován. Se stejnou pečlivostí by měly být také přiřazeny jednotlivé pravomoci či role v rámci týmu aby nedocházelo ke střetům pravomocí při rozhodování.

Funkční organizační struktura

Jedná se o formu organizace podniku, kde jsou pracovníci se stejnými schopnostmi, popřípadě vykonávající podobné úkoly nebo aktivity, řazeni do skupin. Základním principem je seskupení pracovníků v jednom úseku podniku, který se zabývá obdobnou problematikou, což vede ke snazší koordinaci a řízení pracovníků daného úseku. Tento typ organizační struktury se velmi často využívá u podniků střední velikosti.

Funkční struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace. Funkční struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku. Top management hraje kromě jiného také úlohu řešitele sporů, které mohou vzniknout interakcí mezi jednotlivými řediteli úseků. Rozpětí řízení v rámci jednotlivých úseků je velké z důvodu podrobných znalostí vedoucího o úlohách, které musí podřízené splnit využitím společných znalostí a expertýz. Funkční struktura organizací má množství silných i slabých stránek.

Cejthamr, V., Dědina, J.: Management a organizační chování, Praha: Grada 2010, 2. aktualizované a rozšířené vydání, ISBN 978-80-247-3348-7, Kapitola 10: Typy organizačních struktur a jejich členění, s. 214

Viz. příloha obr.12

Silné stránky funkční organizační struktury

Využitím funkční organizační struktury je možné dosáhnout mnoha výhod, z nichž nejdůležitější jsou:

- Velmi efektivní využití zdrojů. Tato efektivita vychází z uspořádání podobných úloh na jednom místě. Tím, že se zkrátí doba potřebná k získání zdrojů, dojde ke zkrácení času potřebného k vykonání úkolu. Dále bude také možné mnohem lépe rozdělit zdroje mezi vykonavatele úkolů (procesů).
- Jednotný rozvoj odborných dovedností v rámci úseku. Díky seskupení pracovníků s podobnými úkoly a znalostmi je možné provádět intenzivnější odborná školení a dosáhnout tak lepších výsledků než při hromadných školeních v rámci celého podniku. Je zde také možná specializace na určité dovednosti, které jsou specifické pro jednotlivé úkoly (procesy), které vykonává daný úsek. Tato specializace se projevuje hlavně sdílením informací s kolegy v úseku.
- Jednoznačně určená cesta ke kariéře. Zaměstnanci mají jasně definováno, jaký kariérní postup je možný a také vědí, jakým způsobem mohou postupu dosáhnout, což zaměstnance motivuje k lepším výkonům a tím k dosažení lepší výchozí pozice při výběru pracovníka na vyšší pozici.
- Strategický rozhodovací proces postupuje od shora. Centralizovaná struktura rozhodování zajišťuje jednotné směřování podniku díky tomu, že top management zajišťuje celkovou koordinaci podniku včetně provádění kontrol podniku. Jednotlivé úseky podniku mají rozdílné cíle a strategie, které po složení do jednoho celku utváří prostřednictvím top manažerů celkovou strategii podniku.
- Lepší koordinace pracovních činností v úseku (oddělení). Jelikož mají členové úseku (oddělení) stejné zázemí, je možná snazší komunikace. Všem pracovníkům se snáze pracuje na dosažení cílů v týmu než jednotlivě. V týmu je možné za určitých podmínek velmi snadno dosáhnout efektu synergie, čímž je dosaženo lepších výsledků.

(Cejthamr, Dědina, 2010)

Slabé stránky funkční organizační struktury

Žádný objekt reálného světa nemá jen kladné stránky a tak i funkční organizační struktura má několik slabých stránek. Mezi hlavní slabé stránky funkční organizační struktury, které se při jejím použití mohou projevit, patří:

- Potenciálně zpomalené rozhodování, které je způsobeno tím, že proces strategického rozhodování je situován na nejvyšší úroveň podniku. Vedoucí jednotlivých úseků (oddělení) se mohou dostat do situace, kdy budou mít na starosti velké množství rozhodnutí, které musí vykonat, což může vést k jejich zahlcení a tím i ke zpomalení procesu rozhodování.
- Méně inovativní struktura podniku. Při použití funkční organizační struktury může dojít k situaci, že se jednotliví vedoucí úseků soustředí jen na cíle a strategii svého úseku a do pozadí odsunou cíle podniku jako celku a tím i vytváření inovací pro podnik jako celek.
- Nejasné určení odpovědnosti za výsledky. Úspěchy a neúspěchy organizace, jako celku, jsou ovlivňovány prací jednotlivých úseků. Podíl jednotlivých úseků na celkovém výsledku podniku je v každém sledovaném časovém období jiný a je tedy jen velmi těžko rozlišitelné, kdo nese odpovědnost za případný neúspěch a jaký podíl na neúspěchu má.
- Slabší koordinace mezi jednotlivými úseky a odděleními úseků. Může docházet k pocitu, že jednotlivé úseky jsou od sebe odděleny a že musí s ostatními úseky soupeřit. Pokud toto nastane, může dojít k velmi negativním efektům na fungování celého podniku.

(Cejthamr, Dědina, 2010)

Funkcionální organizační struktura

Tato organizační struktura je založena na rozdělení podniku do útvarů. Útvary jsou rozděleny podle oblastí jejich zaměření vzhledem k výkonům podniku. Jednotlivé útvary jsou vedeny manažery, kteří jsou přímo podřízeni řediteli. Manažeři jednotlivých oblastí řídí pracovníky v linii výkonu v rozsahu jejich kompetencí. Výhodou této organizační struktury je například snadné přidělování úkolů nebo motivace pro postup v hierarchii organizační struktury směrem vzhůru. Mezi nevýhody lze zařadit špatnou spolupráci mezi jednotlivými útvary či dlouhé časové úseky v rozhodování. Tato organizační struktura je velmi podobná funkční organizační struktuře, ale s tím rozdílem, že funkcionální organizační struktura rozděluje organizační jednotky do útvarů podle jejich funkce v rámci jednoho či více procesů, které zpracovávají ve

spolupráci s ostatními útvary v podniku. Naproti tomu se ve funkční organizační struktuře slučují organizační jednotky s podobnými úkoly, které však neprocházejí všemi liniemi organizační struktury. (Synek a kol., 2006)

Viz. příloha obr.7

3.5 Řídící struktura

Řídící struktura je obdobně jako organizační struktura opravdu velmi široký pojem, na který se dá nahlížet z mnoha pohledů. Z toho také pramení fakt, že každý z autorů má na tuto problematiku rozdílný pohled. Pojetí řídicích struktur a jejich rozdělení do skupin se tedy výrazně liší. Například prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c., nahlíží na řídicí strukturu jako na strukturu tvořenou lidskými prvky, které jsou propojené vazbami. Vazby určují vztah nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. Pro dělení řídicích struktur je dle prof. Ing. Jana Hrona, DrSc., dr.h.c., důležité hledisko vztahu řídicích pracovníků k činnosti, kterou provádí.

Zvláštností struktur organizačních systémů je to, že základním prvkem je člověk, jehož znalosti, vědomosti a zkušenosti ovlivňují nejen řídicí strukturu, ale i celý řídicí proces. Přítomnost lidského prvku ovlivňuje také vznik dvou stránek organizačních systémů - formální a neformální.

Hron, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta 2009, 4. vydání osmý dotisk, ISBN 978-80-213-0695-0 Kapitola 5: Teorie organizace, s. 64

Jako příklad odlišného pojetí problematiky řídicí struktury je možné uvést pohled RNDr. Jiřího Plamínka, CSc., který na řídicí strukturu pohlíží jako na systém vazeb, který je nezbytným základem pro udržení stability firmy. Je důležité, aby do tohoto systému byla zapojena co největší část managementu podniku a hlavně také aby tomuto systému management a zaměstnanci podniku rozuměli.

Především se může stát, že firma takovýto funkční systém vůbec nemá - je vedena intuitivně nebo zcela chaoticky. Pokud takový systém existuje, může jej chápat jen malá skupina lídrů nebo část managementu, ale pro zbytek firmy je způsob stanovování cílů,

vyhodnocování výsledků a řízení změn nesrozumitelný. V optimálním případě může systém nejen existovat, ale také být srozumitelný a přijatelný pro většinu lidí ve firmě.

Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem, Praha: Grada 2008, 3. Vydání, ISBN 978-80-247-2448-5 Kapitola 1: Vedení firmy, s. 40

Podle RNDr. Jiřího Plamínka, CSc., je pro dělení řídicích struktur důležitá provázanost pracovníků firmy s firemními myšlenkami, na kterých je firma a její budoucí vývoj založen. Podle tohoto kritéria se tedy řídicí struktury dělí na dva základní typy a to na firmu vedenou lidmi a firmu vedenou myšlenkami.

Prvky řídicí struktury

Řídicí jednotky

Řídicí jednotky jsou základním stavebním prvkem řídicí struktury. Tyto prvky jsou tvořeny lidmi a to konkrétně řídicími pracovníky a jim bezprostředně podřízenými pracovníky. Charakter těchto řídicích jednotek je ovlivněn mnoha faktory, ale nejvíce jsou řídicí jednotky ovlivněny jejich řídicím pracovníkem. Řídicí jednotky je možné třídit podle mnoha kritérií. Například prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c., považuje za důležité dělení řídicích jednotek podle vztahů v jednotkách a zařazení těchto jednotek.

Typy řídicích jednotek

Řídicí jednotky je možno třídit podle následujících hledisek:

- *vztah vedoucího řídicí jednotky k podřízeným, spolupracovníkům,*
- *vztah řídicí jednotky k hlavním transformačním procesům,*
- *hierarchické zařazení řídicí jednotky.*

Hron, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta 2009, 4. vydání osmý dotisk, ISBN 978-80-213-0695-0 Kapitola 5: Teorie organizace, s. 66

Typy řídicích jednotek dle vztahu vedoucího pracovníka k podřízeným

Formální autokratické skupiny

Jsou takové skupiny, kde je vedoucí pracovník charakterizován soustředěním pravomocí a informací, čímž soustřeďuje i možnosti rozhodování. Tento vedoucí

pracovník sám rozhoduje a řídí. Je tedy tím kdo určuje co, jak a kdy se bude vykonávat. Výhodou takového uspořádání je velmi rychlé rozhodování, silná motivace vedoucího pracovníka a možnost využívání méně kvalifikovaných pracovníků. Samozřejmě jsou zde i nedostatky jako nevyužití potenciálu podřízených pracovníků, nižší motivace podřízených pracovníků, nepříliš objektivní rozhodování a nepříliš velké sdílení informací. (Hron, 2009)

Formální liberální skupiny

Tyto skupiny jsou opakem autokratických skupin. Vedoucí pracovník v těchto skupinách ovlivňuje činnosti podřízených jen velmi málo nebo vůbec. Nad názory vedoucího pracovníka převyšují názory podřízených pracovníků skupiny. Nevyužívá se zde formálních pravomocí. Výhodami tohoto uspořádání jsou například vysoká motivace pracovníků skupiny na řízení skupiny jako celku a většinou vysoce objektivní rozhodování. Nevýhody jsou většinou pokles kázně, špatná organizovanost skupiny, preference individuálních zájmů jednotlivců. (Hron, 2009)

Formální skupiny demokratické

V těchto skupinách je hlavní charakteristikou spolupráce. Vedoucí pracovníci v těchto skupinách konzultují veškeré problémy se svými podřízenými. Podřízení dávají své návrhy řešení, které vedoucí pracovník respektuje a bere na ně ohled při rozhodování. V případech zásadních rozhodnutí je výsledné řešení kolektivním řešením a ne řešením jedné osoby. Výhodou této struktury je využití všech členů skupiny, vysoká angažovanost podřízených a rozhodování, které vyhovuje většině skupiny a nepřevládají v něm individuální zájmy jednotlivců. Nevýhodou je například nižší operativnost při rozhodování v rámci skupiny. (Hron, 2009)

Typy řídicích jednotek dle vztahu k transformačním procesům v podniku

Liniové řídicí jednotky

Liniové řídicí jednotky se přímo účastní na řízení hlavních procesů v podniku. Jsou složkou organizační struktury, která realizuje proces řízení, při kterém určuje cíle a také způsoby jejich realizace. Mezi jednotlivými řídicími jednotkami v linii jsou liniové

vazby s vertikálním směrem. Tyto vazby představují ve směru od řídicího pracovníka dolů informační tok a opačným směrem představují odpovědnost. (Hron, 2009)

Štábní řídicí jednotky

Tyto řídicí jednotky se neúčastní přímo hlavních procesů v podniku. Jejich působení je zprostředkované přes liniové řídicí jednotky. Pracovníci ve štábních řídicích jednotkách vytvářejí prostředí a připravují podmínky pro práci liniových řídicích jednotek. Jejich hlavní přínos je ve zpracovávání informací pro rozhodování.

(Hron, 2009)

Určení charakteru řídicích jednotek

Určení charakteru řídicí jednotky nemusí být vždy jednoduché. Ve většině případů se totiž může řídicí pracovník vyskytovat v různém postavení. Toto postavení závisí na procesu, kterého se zrovna řídicí jednotka účastní. Toto potvrzuje i prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c..

Vymezení liniových a štábních jednotek je relativní a každá řídicí jednotka nebo vedoucí pracovník může být v obojím postavení, a to v závislosti na sledování určitého transformačního procesu.

Hron, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta 2009, 4. vydání osmý dotisk, ISBN 978-80-213-0695-0 Kapitola 5: Teorie organizace, s. 67

Řídicí úroveň

Řídicí úrovně jsou tvořeny řídicími jednotkami na stejné úrovni řízení. Řídicí úrovně se poté dají rozdělit do skupin podle jejich postavení v řídicí struktuře. Toto dělení je většinou autorů vnímáno téměř stejně. Jediné v čem se liší, je pojmenování těchto skupin. Pro příklad RNDr. Jiří Plamínek, CSc., rozděluje řídicí úrovně na úroveň lídrů, úroveň manažerů a úroveň vykonavatelů. Naproti tomu stojí prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c., s dělením řídicích stupňů na úroveň vyšší, úroveň střední a úroveň nižší. V dalších literaturách se také objevuje rozdělení na top úroveň, střední úroveň a nižší úroveň. Názvů sice existuje mnoho, ale ve skutečnosti popisují totéž.

- *Řídící jednotky vyšší úrovně představují vedení organizačního systému. Vedoucí na tomto stupni rozhodují o druhu činnosti systému, prostředcích a cestách jejich realizace. Charakter této činnosti je převážně koncepční.*
- *Řídící jednotky střední úrovně jsou tvořeny vedoucími pracovníky, kteří pracují na nižších stupních (úsek, provoz). Náplň jejich činnosti má mnohem méně prvků koncepčního řízení, a to v důsledku operativního řízení.*
- *Řídící jednotky nižší úrovně představují vedoucí pracovníky, kteří jsou nadřízenými pracovníky bezprostředně se zúčastňujícími procesů. Charakter jejich činnosti je ryze operativní.*

Hron, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta 2009, 4. vydání osmý dotisk, ISBN 978-80-213-0695-0 Kapitola 5: Teorie organizace, s. 68

Základní typy řídicích struktur

Jak již bylo zmíněno, existuje mnoho typů řídicích struktur. Mnoho z autorů má na rozdělení řídicích struktur do skupin různý náhled, proto bude dále zmíněno základní dělení řídicích struktur od dvou autorů. Každý z autorů má naprosto odlišný pohled na kritéria dělení řídicích struktur a na jejich základní typy.

Prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c., dělí řídicí struktury do dvou základních skupin a to konkrétně na útvarové řídicí struktury a věcné řídicí struktury.

Útvarové řídicí struktury vznikají propojením řídicích jednotek (útvary) vazbami liniiovými, štábními a týmovými. Hlavním představitelem této skupiny je tzv. funkcionální typ řídicí struktury, který představuje liniově štábní typ. Vznikl jako důsledek funkcionalizace a specializace činností jednotlivých členů kolektivu pracovníků. Je vhodný především pro menší organizační systémy. Tento typ je charakterizován členěním řídicí struktury na řídicí jednotky podle funkcí organizačního systému, přísnou podřízeností v rámci vytvořené funkce a vznikem štábních jednotek.

Hron, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta 2009, 4. vydání osmý dotisk, ISBN 978-80-213-0695-0 Kapitola 5: Teorie organizace, s. 68

Věcné řídicí struktury jsou charakteristické tím, že je řídicí struktura dělena podle věcných hledisek místo hledisek specializace. Mezi věcné struktury patří především divizionální typ řídicí struktury. Tento typ vzniká tehdy, je-li nutné aplikovat dvě kritéria (divizionální a funkcionální) za účelem definování řídicích jednotek. Nejprve je nutno použít divizionálního kritéria (území, druh výrobního procesu, druh poskytované služby), podle něhož se organizační systém rozdělí na subsystémy (divize), relativně samostatné, v rámci nichž je pak užito kritérium funkcionální. Divizionální typ je tedy vhodný především pro větší organizační systémy. Předností tohoto typu je možnost koncepčního řízení vedoucích pracovníků z vlastních řad.

Hron, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta 2009, 4. vydání osmý dotisk, ISBN 978-80-213-0695-0 Kapitola 5: Teorie organizace, s. 69-70

Naproti těmto základním typům řídicích struktur stojí RNDr. Jiří Plamínek, CSc., s naprosto odlišným dělením. Základními typy jsou firma vedená lidmi a firma vedená myšlenkami. Toto pojetí je zcela odlišné od pojetí prof. Ing. Jana Hrona, DrSc., dr.h.c..

Firma vedená lidmi

Objekty loajality a nositeli odpovědí jsou zde lidé, vesměs nadřízení. Ti vědí, co je správné v případech, kdy si jejich podřízení nevědí rady. Když někdo řeší problém, který není rutinní a vyžaduje ne zcela běžné rozhodnutí, zeptá se šéfa, co má udělat. Ten rozhodne (pokud dokonce nepošle problém ještě výše v hierarchii firemního managementu) a problém je vyřešen podle jeho rozhodnutí. Výhodou tohoto přístupu je, že „šéfové mají věci pod kontrolou“. Cena, kterou za to platí, je vysoká: bývají doslova zavaleni operativními záležitostmi.

Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem, Praha: Grada 2008, 3. Vydání, ISBN 978-80-247-2448-5 Kapitola 1: Vedení firmy, s. 40

Viz. příloha obr.14

Firma vedená myšlenkami

Lidé zde svou loajalitu vztahují k firemním myšlenkám a cílům. Řeší-li problém a mají několik možností, neobracejí se primárně na nadřízeného manažera, ale ptají se, která

možnost vede k naplnění firemních cílů a lépe odpovídá klíčovým firemním myšlenkám, a tu potom volí. Na nadřízeného manažera se obrací teprve tehdy, když je situace příliš nestandardní nebo existenčně závazná. Výhody tohoto přístupu jsou zřejmé: manažeři mají méně rutinní práce. Mohou se soustředit na opravdu důležité věci a přemýšlet o strategických souvislostech.

Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem, Praha: Grada 2008, 3. Vydání, ISBN 978-80-247-2448-5 Kapitola 1: Vedení firmy, s. 40

Viz. příloha obr.15

Jak je z výše uvedeného vidět, je dělení obou autorů naprosto odlišné, protože každý z autorů považuje jako hlavní jiné priority. Je také vidět z jakých úhlů pohledu se dá na dělení řídicích struktur nahlížet. Prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c., nahlíží na dělení z pohledu věcného a útvárového, což je vlastně pohled z faktické stránky věci. Oproti tomu RNDr. Jiří Plamínek, CSc., vidí důležité kritérium pro dělení v provázanosti firemních myšlenek s myšlenkami jejích pracovníků.

Rozpětí řízení

Rozpětí řízení určuje, kolik lidí má vedoucí pracovník podřízených. Zkušenosti světových firem ukazují, že počet podřízených v horních úrovních organizace se pohybuje od čtyř do osmi podřízených (za ideální pro vrcholové manažery se považuje čtyři), v dolních úrovních organizace od osmi do patnácti podřízených (někdy i více - za ideální se považuje počet osm až dvanáct).

Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika, Praha: C. H. Beck 2006, 4. vydání, ISBN 80-7179-892-4 Kapitola 9: Organizace podniku, s. 138

Rozpětí řízení se s postupným rozrůstáním podniku mění. Při založení firmy, s malým počtem zaměstnanců, si majitel vystačí sám a bez problémů by měl zvládat jejich řízení. Když se ale podnik rozrůstá a počet zaměstnanců roste, majitel už pak nezvládá efektivně řídit všechny, jelikož je jako každý člověk omezen počtem zaměstnanců, které je schopen efektivně řídit. Pokud k tomu to dojde, nastává okamžik pro omezení rozpětí řízení. Toto omezení povede k vytvoření více organizačních úrovní, než tomu bylo v podniku do této chvíle.

Při širokém rozpětí řízení je v podniku málo organizačních úrovní, dochází pak k vytvoření ploché řídicí (organizační) struktury. Viz. příloha obr.10

Při omezení rozpětí řízení, dojde k navýšení počtu řídicích (organizačních) úrovní a tím se mění organizační struktura na strmou. Viz. příloha obr.11

3.6 Strategie

Strategie je významná složka strategického rámce, která vytváří rámec pro definici metrik ve firmě. Díky tomu je možné zajistit běh zpětných vazeb. Jako osvědčený model definice strategie je označován model, který v roce 2003 navrhl přední český manažerský konzultant Roman Fišer. Tento model se nazývá strategické kontinuum. Grafická podoba strategického kontinua viz. příloha obr.16. Strategické kontinuum popisuje, jak by firma měla řešit svoji strategii vzhledem k budoucím obdobím a jaké části strategie má mít firma vyhotoveny pro která období. (Plamínek, 2008)

3.7 S.W.O.T. analýza

S.W.O.T. analýza je jednou z velmi používaných analýz. Tato analýza se skládá ze dvou relativně samostatných analýz a to z analýzy SW a OT. Doporučuje se začít OT analýzou, která hodnotí příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) přicházející z vnějšího prostředí a to jak z mikroprostředí, tak i z makroprostředí podniku. Makroprostředím se rozumí vzdálenější vnější prostředí podniku, které podnik téměř nemůže ovlivnit. Mikroprostředím se rozumí blízké vnější prostředí, které obsahuje například zákazníky, dodavatele, veřejnost, konkurenci. Toto prostředí může podnik do značné míry ovlivnit. Jako druhý krok S.W.O.T. analýzy je SW analýza týkající se vnitřního prostředí, která hodnotí silné a slabé stránky podniku. Do hodnocení vnitřního prostředí podniku je možné zahrnout velké množství dílčích analýz, pomocí kterých se hodnotí vybrané faktory jako jsou například cíle, systémy, procesy, organizační a řídicí struktura, portfolio produktů a služeb, atd.. Po určení všech významných faktorů je vhodné všem faktorům přidělit váhu, která se většinou určuje v rozmezí 1 - 5 a pro další určení důležitosti je možné ještě využít hodnotící škály. Obvykle se jedná o škály od -10 do +10, kdy mínusové hodnoty jsou brány jako slabé stránky a plusové hodnoty jsou brány jako silné stránky. Faktory ohodnocené na škále nulou nejsou ani slabé ani silné

stránky. V závěru analýzy se obě dílčí analýzy (SW a OT) spojí a dají tak dohromady S.W.O.T. matici. Ze S.W.O.T. analýzy je možné koncipovat základní podobu strategie. (Jakubíková, 2009)

S.W.O.T. analýza však není úplně dokonalá a její použití má i svá úskalí což potvrzují i autoři různých literatur.

S.W.O.T. analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

Hron, J., Tichá, I.: Strategické řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta 2010, 1. vydání devátý dotisk, ISBN 978-80-213-0922-7 Kapitola 7: Strategická analýza: vnitřní prostředí, s. 118

Nevýhodou S.W.O.T. analýzy je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní. S.W.O.T. analýza je oblíbená, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný.

Jakubíková, D.: Strategický marketing strategie a trendy, Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, 1. vydání, ISBN 978-80-247-2690-8 Kapitola 5: Specifické metody marketingové situační analýzy, s. 104

4. Charakteristika zvoleného subjektu

4.1 Založení společnosti

Akciová společnost Kolektory Praha (dále jen *společnost*) byla založena rozhodnutím Zastupitelstva hl. m. Prahy č. 43/06 konaného dne 27. 6. 2002. Zakladatelem a jediným akcionářem společnosti je hl. m. Praha. Společnost byla pod obchodní firmou Kolektory Praha, a. s. zapsána dne 17. 7. 2002 do obchodního rejstříku Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka č. 7813.

Informace pro výbor infrastruktury zastupitelstva HMP, Praha: Kolektory Praha a.s., 2007, 40 s.

4.2 Postavení společnosti

Kolektory Praha, a.s., má právní formu akciové společnosti. Je právnickou osobou založenou na dobu neurčitou za účelem podnikání. Je oprávněna vlastním jménem vystupovat v právních vztazích a brát na sebe práva a povinnosti z těchto vztahů vyplývající.

Informace pro výbor infrastruktury zastupitelstva HMP, Praha: Kolektory Praha a.s., 2007, 40 s.

Postavení na trhu

Společnost Kolektory Praha, a.s., má na trhu postavení monopolu, vzhledem k faktu, že je jedinou společností spravující kolektorové stavby na území hl. m. Prahy. Existují zde i další společnosti, které mají ve svém majetku podzemní liniové (kolektorové) stavby, jako například společnost PRE-Distribuce, a.s.. Využití těchto kolektorových staveb je však naprosto odlišné od kolektorových staveb, které spravuje společnost Kolektory Praha, a.s.. Jejich hlavní využití je čistě jednoúčelové pro uložení rozvodů elektrické energie vysokonapěťovým vedením nad 110KV. Další odlišností je také čistě soukromé využití společností PRE-Distribuce, a.s., a nikým jiným. Nebudeme-li tedy brát v úvahu kolektory společností, které je využívají čistě pro své soukromé potřeby, dojdeme k tomu, že společnost Kolektory Praha, a.s., je jediným subjektem na trhu, zabývajícím se komplexní správou kolektorových staveb a monitoringem prostředí pro uložení vybraných (splňujících předepsané podmínky) inženýrských sítí libovolných vlastníků. Výše uvedené postavení společnosti je neohrožitelné, jelikož výstavba kolektorů je velice náročná z mnoha kritérií, mezi která patří hlavně stavební náročnost, finanční náročnost (cena za 1 běžný metr délky je přibližně 150 000 Kč u hloubených kolektorů, 250 000 Kč u ražených kolektorů 2. kategorie a 350 000 Kč u mělce ražených kolektorů 3. kategorie) a legislativní náročnost.

4.3 Předmět činnosti společnosti

Předmětem podnikání společnosti je dle obchodního rejstříku:

- zprostředkování obchodu,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě,

- opravy vyhrazených elektrických zařízení,
- výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů,
- testování, měření a analýzy,
- zámečnictví,
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím.

Směrnice SM03 Organizační řád, Praha: Kolektory Praha a.s., 2003, 4. Vydání, 21 s.

4.4 Statutární orgány

Orgány společnosti tvoří:

- valná hromada akcionářů,
- dozorčí rada,
- představenstvo.

Společnost řídí generální ředitel, jehož ustanovuje do funkce a stanoví mu základní podmínky k výkonu jeho funkce představenstvo.

Směrnice SM03 Organizační řád, Praha: Kolektory Praha a.s., 2003, 4. Vydání, 21 s.

4.5 Systém řízení

- Systém řízení vychází z dodržování obecně závazných právních předpisů a povinností vztahujících se přímo k předmětu činnosti společnosti. S tím souvisí zachování dobrého jména společnosti a obchodního tajemství.
- Dalším prvkem systému řízení jsou zásady managementu jakosti, který je nedílnou součástí řízení na všech úrovních.
- Podmínkou spolupráce je oboustranná komunikace a informovanost (formalizovaná i neformální). Za efektivní tok informací odpovídají obě strany.
- Vedoucí zaměstnanci jsou povinni průběžně kontrolovat plnění úkolů svých podřízených.

- Majetek společnosti (vlastní i pronajatý) musí být chráněn. Každý zaměstnanec je povinen hospodařit se svěřenými prostředky i pracovním časem tak, aby předcházel vzniku škod a neproduktivních nákladů.

Směrnice SM03 Organizační řád, Praha: Kolektory Praha a.s., 2003, 4. Vydání, 21 s.

4.6 Zásada jediného odpovědného vedoucího

Každá organizační jednotka (útvár) musí být řízena jediným odpovědným vedoucím. Vedoucí zaměstnanec organizuje, řídí a usměrňuje podřízené jednotky po všech stránkách. Má právo a povinnost v rozsahu svěřené pravomoci a odpovědnosti, v souladu s popisem své pracovní náplně, samostatně rozhodovat, při dodržení platných vnitropodnikových řádů a pravidel, včetně operativních příkazů svého nadřízeného, ukládat úkoly a vydávat příkazy podřízeným zaměstnancům. Při výkonu této činnosti je povinen vytvářet podmínky pro splnění úkolů svých podřízených a kontrolovat plnění daných úkolů a příkazů.

Směrnice SM03 Organizační řád, Praha: Kolektory Praha a.s., 2003, 4. Vydání, 21 s.

4.7 Organizační vývoj společnosti

Model financování správy a provozu kolektorů se vyvíjel velmi dlouho formou postupných transformací v letech 1968 až 2005.

V závěru roku 1968 bylo v rozpočtové organizaci Technická správa komunikací v oddělení mostů zřízeno místo referenta se specializací na kolektory. V souvislosti s rozvojem kolektorové sítě vzniklo v rámci TSK postupně samostatné oddělení a následně i samostatný odbor.

K osamostatnění správy a provozu kolektorů došlo až od 1.1.1991, kdy nabyla účinnosti zřizovací listina rozpočtové organizace Kolektory Praha schválená usnesením plenárního zasedání NVP č.21/10/P ze dne 14-15.11.1990.

V roce 1992 došlo rozhodnutím rady Zastupitelstva č. 212 ze dne 19.3.1992 ke schválení návrhu na „zpoplatnění prací a služeb spojených s užíváním kolektorů“ s tím, že takto získané příjmy nad úroveň schváleného rozpočtu je možno použít na rozvoj organizace. Usnesením Zastupitelstva č.18/13 ze dne 30.6.1992 byla následně tato

skutečnost zapracována do upravené zřizovací listiny rozpočtové organizace Kolektory Praha.

V roce 1993 bylo usnesením Zastupitelstva HMP č.27/13 ze dne 27.5.1993 rozhodnuto o doplnění zřizovací listiny příspěvkové organizace o „pronájem kolektorů jiným právnickým osobám za úplatu“, s tím že prostředky získané z nájmu a služeb mohou být se souhlasem vlastníka použity k rozvoji organizace.

Hospodářské výsledky organizace vedly radu Zastupitelstva k návrhu změny v systému hospodaření z rozpočtové organizace na příspěvkovou, která byla schválena usnesením rady Zastupitelstva HMP č. 1272 ze dne 27.9.1994 s účinností od 1.1.1995.

V roce 1999 bylo na základě velmi dobrých hospodářských výsledků příspěvkové organizace rozhodnuto Usnesením rady Zastupitelstva č. 665 ze dne 15.6.1999 o transformaci na příspěvkovou organizaci s nulovým provozním příspěvkem, tedy o úplném samofinancování organizace v provozní oblasti s účinností od 1.7.1999.

Vztah k majetku (kolektorům, technickým chodbám a jejich příslušenství) byl řešen smlouvou o výpůjčce č.D/23/000523/99 (bezúplatná) usnesením rady Zastupitelstva č. 1638 ze dne 19.12.2000.

Výsledky hospodaření organizace v letech 2000 a 2001 plně prokázaly schopnost samofinancování bez jakéhokoliv provozního příspěvku od vlastníka MHMP.

Tato skutečnost se promítla do rozhodnutí o transformaci příspěvkové organizace na obchodní společnost.

Akciová společnost Kolektory Praha, a.s., jejímž 100% vlastníkem je hlavní město Praha, byla založena 17.7.2002 a svou praktickou činnost zahájila dne 1.10.2002. Nahradila v plném rozsahu původní příspěvkovou organizaci Kolektory Praha, která byla zrušena k 31.12.2002. Základní vztahy mezi HMP a akciovou společností jsou upraveny v „Nájemní smlouvě“ na pronájem kolektorové sítě a provozně souvisejícího příslušenství. Tato nájemní smlouva definuje základní povinnosti společnosti při zajišťování správy a provozu kolektorů ve smyslu platného Provozního řádu vydaného 1.10.2002.

K poslední podstatné změně došlo na základě usnesení Rady hlavního města Prahy č. 2075 ze dne 7.12.2004, které schválilo „změnu financování obchodní společnosti Kolektory Praha, a.s.“. Podstatou změny byl smluvní přechod z „příspěvku na provoz kolektorů“ na „úhradu za podnájem prostor kolektorů a služeb s tím spojených“.

Společnost na základě „Mandátní smlouvy“ je jako mandant zmocněna uzavírat „Smlouvy o podnájmu prostor kolektorů a poskytování služeb s tím spojených“ s jednotlivými uživateli kolektorů.

V konkrétních smlouvách je rozlišena částka podnájmu, která je příjmem HMP, a která v plném rozsahu slouží k financování nákladů vlastníka (elektrická energie, vodné a stočné apod.) a zajišťování oprav a rekonstrukcí provozovaných kolektorů i jejich příslušenství.

Částka za poskytované služby (detailně specifikované v Provozním řádu kolektorů) je příjmem akciové společnosti Kolektory Praha.

Historie kolektorizace na území hl. m. Prahy, Praha: Kolektory Praha a.s., 2011, 9s.

4.8 Stručná historie výstavby kolektorů

Výstavba kolektorů v Čechách a hl. m. Praze

Nejen v Praze, ale i v některých významnějších městech ČR, byly vybudovány kolektory (Plzeň, Most, Karlovy Vary, Jihlava, Ústí nad Labem, Brno, Ostrava, atd.). Jejich výstavba se však většinou uskutečňovala jako účelová ve velmi malém rozsahu. Snad s výjimkou města Brna, nemá výstavba kolektorů koncepční charakter, požadovanou kvalitu monitoringu prostředí ani technického zabezpečení provozu kolektorů a v nich uložených inženýrských sítí. V Praze lze za začátek systematické kolektorizace považovat závěr roku 1968, kdy u rozpočtové organizace Technická zpráva komunikací odd. mostů, byl zřízen referát pro výstavbu a provoz kolektorů. Hlavní náplní tohoto referátu, který měl jednoho (později 3) pracovníka, bylo zejména:

- spolupráce na tvorbě norem a předpisů souvisejících s výstavbou a provozem kolektorů
- aktivní účast na koncepčním řešení generelu kolektorizace na území hl. m. Prahy

Po dlouhém a složitém normotvorném procesu byla v roce 1994 vydána dosud platná ČSN 737505 Sdružené trasy městských vedení technického vybavení, která, až na drobné výjimky, splňuje náročné podmínky pro výstavbu a provoz kolektorů i ve velmi složitých podmínkách Pražské památkové rezervace. Současné normy a související předpisy umožňují ukládat do kolektorů:

- vodovodní potrubí všech tlakových pásem
- horkovodní potrubí v teplotním rozmezí 70° až 150°C a přetlaku do 2,5 MPa (25 atp.)
- parovodní potrubí do teploty 260°C a přetlaku do 2,0 MPa (20 atp.)
- potrubí zemního plynu a svítiplynu do přetlaku 0,4 MPa (4 atp.)
- kabely pro rozvod elektrické energie od 0,4 do 110 kV
- kabely místní i dálkové sdělovací sítě (metalické i optické)
- rozvody kabelové televize a internetu
- rozvody potrubní pošty
- potrubí splaškové a dešťové kanalizace, odvodu balastních vod
- potrubí pneumatické dopravy domovního odpadu
- potrubí stlačeného vzduchu

Z výše uvedených možností nebylo dosud využito uložení potrubí pro pneumatickou dopravu domovního odpadu, kde projekty byly zatím ukončeny ve stádiu studií. Koncepční uložení gravitační kanalizace nebylo využito vzhledem k tomu, že trasy kolektorů nesplňují nezbytné spádové ukazatele. Výhledově se v kolektorové síti předpokládá uložení potrubí tlakové (event. podtlakové) kanalizace.

Informace pro radu hlavního města Prahy, Praha: Kolektory Praha a.s., 2007, 58 s.

Schéma obecného vstrojení kolektoru viz. příloha obr.19

Výstavba kolektorů na území hlavního města Prahy

Jako první, na území hl. m. Prahy, byl v roce 1969 uveden do provozu kolektor v délce 128 bm (běžný metr), vybudovaný jako součást rekonstrukce Chotkovy silnice. Nejednalo se o klasický kolektor, ale o specifické řešení, které umožňovalo společné uložení slaboproudých i silnoproudých kabelů v prostoru mostní konstrukce.

V té době se už na prknech projektantů připravoval projekt komplexní kolektorizace nového sídliště Severní město - Ďáblice, kde celková délka kolektorů činí 5 716 bm. Kolektory zde byly vybudovány hloubením, kdy do předem připraveného výkopu byly osazovány prefabrikáty průchozího profilu 240 x 210 cm. Pouze pod obvodovými komunikacemi (ulice Střelničná, Žernosecká) byla použita konstrukce z monolitického betonu.

Sídliště pro 20 tisíc obyvatel bylo slavnostně uvedeno do provozu 15. září 1971. Výstavba dalších sídlišť pokračovala ve velmi rychlém tempu. Na pravém břehu Vltavy to byla sídliště Jižní Město - I v roce 1975 (zde bylo vybudováno 1 799 bm kolektorů), Jižní Město - II západ v roce 1984 (7 508 bm kolektorů), Horní Měcholupy - Petrovice v roce 1981 (5 833 bm kolektorových staveb z toho 3 189 bm kolektorů a 2 644 bm technických chodeb), Modřany - Komořany v roce 1982 (10 778 bm kolektorů), Černý Most II v roce 1990 (6 858 bm kolektorů) a přednádraží prostor Vysočany v roce 1996 (571 bm). Na levém břehu Vltavy sídliště Radotín - Berounka v roce 1989 (335 bm kolektorů), Barrandov - I v roce 1985 (5 195 bm kolektorových staveb z toho 562 bm kolektorů a 4 633 bm technických chodeb), Jihozápadní Město - I v roce 1983 (19 899 bm kolektorů), Řepy - II v roce 1983 (6 324 bm) a Ruzyně - Dědina (1 085 bm kolektorů). Na všech těchto sídlištích byla kolektorová síť vybudována hloubením jako podmiňující investice před vlastní výstavbou bytových objektů. Výše uvedená koncepční řešení nebylo možno v žádném případě použít při výstavbě kolektorů v souvislé zástavbě centra hlavního města Prahy. Výstavba kolektorů je zde možná pouze jediným způsobem a to ražením. Jako první byl uveden do provozu v roce 1977 kolektor Václavské náměstí (779 bm), následoval v roce 1979 kolektor Celetná (686 bm), v roce 1985 kolektor Žižkov - I (1 606 bm), v roce 1995 kolektor Tylovo divadlo (563 bm), v roce 1980 kolektor nábřeží Ludvíka Svobody (720 bm), v roce 1995 kolektor Rudolfinum (1 080 bm), v roce 1998 kolektor Nová Radnice (603 bm), v roce 2002 kolektor C 1A (2 684 bm), v roce 2002 kolektor Příkopy (1 903 bm), kolektor C 1 v roce 2003 (4 403 bm) a v roce 2007 kolektor Vodičkova (1767 bm). Na rozdíl od sídlištních kolektorů, které většinou přímo navazují na suterény zásobovaných objektů, procházejí inženýrské sítě z ražených kolektorů do suterénu zásobovaných objektů šikmými průvrtky o průměrech 100 až 300 mm. Celková délka průvrtků je v současné době 7 306,3 bm.

V současné době je ve správě a provozu společnosti Kolektory Praha, a.s., 62 865,35 bm hloubených kolektorů, přes 17 003,75 bm ražených kolektorů, 7 277 bm technických chodeb a 2 772,80 bm kolektorových podchodů pod významnými městskými komunikacemi. Poslední realizovanou kolektorovou stavbou je na území hl. m. Prahy ražený kolektor Vodičkova s délkou 1288 bm. Celková délka všech podzemních liniových staveb v hl. m. Praze je přibližně 90 850 bm.

Z výše uvedeného je jasné, že kolektory jsou velmi užitečnou součástí energetické infrastruktury hl. m. Prahy. Jsou nezbytnou součástí pro řešení energetického zásobování hlavního města a také k řešení blížící se energetické krize, týkající se hlavně levého břehu Vltavy a to konkrétně oblasti Smíchova a nejbližší přilehlých čtvrtí. Níže navržená organizační a řídicí struktura bude tedy vedena směrem ke snadnějšímu dosažení projektování a výstavby kolektorů nejen na území Smíchova, ale také v místech nové výstavby velkých developerských projektů a na území starého města, kde je uložení nových inženýrských sítí velmi problematické a způsobuje závažné zásahy do běžného provozu města a jeho vzhledu, o ekologii nemluvě.

Informace pro radu hlavního města Prahy, Praha: Kolektory Praha a.s., 2007, 58 s.

Jednotlivé typy kolektorových staveb viz. příloha obr.20 až obr.24.

Délky kolektorových staveb v oblastech Východ a Západ viz. příloha obr.17 a obr.18

Graf nárůstu délek kolektorů viz. příloha Graf1

Dosud nevyužité možnosti výstavby kolektorů

Možnosti budoucí výstavby jsou široké a je několik možností výstavby kolektorů, které dosud nebyly použity. Mezi tyto možnosti se řadí například kolektory pod tramvajovým pásem, kolektory souběžné s dopravními tunely, technické kanály průlezné a technické kanály neprůlezné (přístupné shora). Do budoucna mají tyto metody umístění kolektorů velký potenciál a mohou usnadnit zásobování obyvatel v mnoha místech Prahy.

Viz. příloha obr. 20 a obr.21

4.9 Výhody využití kolektorů

Důvodů pro využití kolektorů, tedy konkrétně ukládání inženýrských sítí do kolektorů, je velké množství. Jednotlivé důvody se liší hlavně v tom, na koho pozitivně působí a komu přináší zisky popřípadě úspory.

Výhody pro širokou veřejnost

Hlavní výhodou pro širokou veřejnost, konkrétně tedy v tomto případě pro obyvatele hlavního města Prahy, je odstranění výkopových prací a tím pádem i odstranění překážek a záborů na chodnících, silnicích a dalších veřejných prostranstvích. S tímto

samozřejmě souvisí také snížení hluku a prašnosti na ulicích, jelikož se veškeré práce při ukládání a opravách inženýrských sítí přesunou pod zem. Nejvíce se toto projeví v centru města, kde jsou velmi staré inženýrské sítě, které vzhledem k věku vykazují vyšší poruchovost a tím i častější opravy.

Další výhodou pro širokou veřejnost je výrazné snížení času nutného pro odhalení poruch na inženýrských sítích, identifikace přesného místa a důvodu poruchy. Toto zkrácení má za následek také výrazné zkrácení času, kdy je obyvatel odpojen od porouchané sítě. Nejvíce se zkrácení projeví na době odhalení a určení místa poruchy. Kolektorové stavby jsou monitorovány 24 hodin denně pomocí komplexní sítě měřících čidel, která jsou schopna odhalit většinu závad během několika minut (v mnoha případech i vteřin). Po včasném odhalení je ihned informován vlastník, který může bez meškání začít kroky k odstranění závady. Odstranění závad se provádí v kolektoru, což eliminuje většinu negativních vlivů, jako jsou úniky přepravovaných médií na veřejná prostranství, zábery silnic a chodníků, apod. V mnoha případech si tedy obyvatelé ani nemusí všimnout, že k nějakému výpadku došlo.

Výhody pro majitele inženýrských sítí uložených v kolektorech

Majitelé inženýrských sítí mohou využitím kolektorů získat mnoho výhod a tím snížit náklady. Hlavní výhodou je uložení sítí do prostředí, které je 24 hodin denně monitorováno a které má stálé parametry jako jsou teplota, vlhkost, apod. a samozřejmě na ně nepůsobí negativní venkovní vlivy. Díky stálému prostředí mají uložené sítě mnohem nižší poruchovost, a delší životnost, než při klasickém uložení do země. Z výše uvedených faktů plyne, že uložení inženýrských sítí do kolektorů přináší úspory v podobě snížené poruchovosti sítí a delší životnosti uložených sítí. Díky nepřetržitému monitoringu jsou případné poruchy na sítích téměř ihned odhaleny, což výrazně snižuje ztráty vzniklé únikem přepravovaného média, ztráty způsobené odstávkou porouchané sítě (díky možnosti ovládání řídicích prvků na uložených sítích s dispečerského místa) a v poslední řadě také ztráty vzniklé poškozením cizího majetku či životního prostředí. Při rychlé identifikaci poruchy a jejího místa je možné téměř ihned zahájit opravu přímo v kolektoru (v součinnosti s centrální pohotovostní službou), což snižuje časovou náročnost celého procesu opravy a znovuoživení funkce sítě, z čehož samozřejmě plyne snížení nákladů.

Další nespornou výhodou je, že se pokládka sítě provádí do již hotové stavby (kolektoru) a ušetří se tak nemalé náklady za výkopové práce, které by bylo nutné provést při pokládce sítě do země. S tímto se pojí také odstranění nákladů na následnou údržbu povrchu po výkopových pracích a další obdobné náklady. K této výhodě se také řadí fakt, že dodatečná pokládka se provádí bez územního rozhodnutí a stavebního povolení, což samozřejmě šetří čas i náklady.

Za zmínku stojí také možnost provádění pravidelných kontrol a zkoušek uložených zařízení, jako jsou testy vodovodních a plynových šoupat, či rozvodů kabelové televize, internetu a pevných telefonních okruhů. Pravidelné revize mohou v mnoha případech předejít haváriím.

Výhody pro developery

Mnoho developerů nemá v dnešní době „ekonomické krize“ ani ponětí o existenci kolektorů, popřípadě jejich využití kategoricky odmítají s odůvodněním, že minimalizují náklady a dále tuto možnost již neberou v úvahu. Z pohledu člověka neznalého této problematiky je toto jasný závěr, ovšem opak je pravdou a využitím kolektorů mohou developeři ušetřit. Ze studií, které provedla společnost Kolektory Praha, a.s., vyplývá, že při současné výstavbě developerský projektů a kolektorů může dojít ke snížení nákladů. Toto snížení nákladů zatím není přesně číselně vyjádřeno, jelikož v posledních letech došlo k významným změnám ve všech odvětvích a současně nedošlo k realizaci žádných developerských projektů s využitím kolektorů.

Úspora nákladů je možné dosáhnout v zásadě dvěma způsoby, které se nevyklučují a v nejlepším případě mohou být dosaženy a využity oba způsoby.

Prvním způsobem je vytvoření úspor při samotné výstavbě. Pokud se před samotnou výstavbou projektu postaví dostatečně dimenzovaná kolektorová síť, tak se odstraní potřeba vytváření provizorních zásobovacích míst (energetických) jak pro výstavbu samotnou, tak pro konečné zásobování postavených objektů. Toto odstranění provizorií bude znamenat odebrání nákladů jak na vybudování provizorií, tak nákladů na přivedení sítě na toto provizorní zásobovací místo (kabeláž, rozvodny, rozvaděče, revize, ...). Při vhodném plánování může být úspora vzniklá odstraněním provizorií vyšší než náklady na výstavbu kolektorové sítě. Největší úspory a největší potenciál má tento způsob úspory při více etapových projektech, kdy se jednotlivé etapy staví v určitém časovém

rozmezí a to konkrétně tak, že se postavená etapa prodá a až poté se začne stavět další etapa. V těchto případech velice často dochází k poddimenzování energetické sítě uložené v zemi a musí se tyto sítě znovu a znovu vykopávat a předělávat. Toto má samozřejmě největší vliv na obyvatele daného místa, jelikož se jim na dlouhou dobu zvedne jak hluchnost, tak i prašnost v okolí, dochází k záborům veřejným prostranstvím (silnic, chodníků, ...) a dochází k výraznému omezení běžného života obyvatel. Pro developera to samozřejmě znamená růst nákladů. Pokud by v dané lokalitě byla kolektorová síť, tak není problém bez jakýchkoliv omezení obyvatel a s minimálními náklady zavést dodatečné inženýrské sítě včetně jejich připojení k objektům. Náklady na výstavbu kolektorové sítě v developerském projektu jsou v rámci studií společnosti Kolektory Praha, a.s., vyčísleny na zvýšení ceny bytu o cca 5%, což není mnoho. Do tohoto zvýšení však není započítána úspora vzniklá odstraněním provizorií a také úspora vzniklá eliminací nákladů na dodatečné pokládky sítí.

Jako vhodný příklad je možné uvést projekt Slunečný vršek, kdy nebylo využito možnosti stavby kolektorů a při výstavbě každé další etapy bylo nutné stále navyšovat kapacity energetických sítí, což znamenalo dlouhodobé zábery silnic a chodníků, vysokou prašnost a hluchnost, výrazné snížení komfortu bydlení v lokalitě, která byla prodávána jako exkluzivní a v neposlední řadě také docházelo k přepojování sítí, které znamenalo odpojování obyvatel na dobu nutnou k přepojení, což ve svém důsledku znamenalo relativně dlouhé odpojení od vody a elektřiny.

Druhou variantou je využití kolektorů jako faktoru zvyšujícího cenu bytu a zlepšujícího know-how developerské firmy. Pokud budou zákazníci seznámeni s výhodami kolektorů a s výhodami jaké poskytují

4.10 Vazba podniku na informační technologie

V současném světě je velký rozvoj všemožných informačních technologií, které usnadňují práci v mnoha směrech a pracovníci tak mohou podávat lepší pracovní výkony v kratším čase s lepšími výsledky. Z tohoto důvodu je využití informačních technologií důležitým prvkem strategie každého podniku. Společnost Kolektory Praha, a.s., je velmi silně vázána na využití moderních informačních technologií hlavně v procesech souvisejících s provozem kolektorů a udržením jakosti prostředí v těchto

stavbách. Tato vazba vznikla už před dlouhými lety. Kolektory Praha, vždy využívaly nejmodernější technologie, které v dané době byly dostupné.

Vývoj započal použitím, tehdy moderních, velmi složitých a rozsáhlých reléových systému. Tyto systémy pracovaly čistě mechanicky a jejich základem byly relé RP-92. Systém byl na tehdejší poměry moderní, ale neumožňoval přenosy signálů na delší vzdálenosti. Z tohto důvodu bylo postaveno velké množství rozvaděčů, tak aby bylo možné signály přijímat, zpracovat a odeslat na dipečink do signalizačních desek. Signalizace se na dispečinku prováděla pomocí 15W žárovek, kterými se signalizovaly nejdůležitější měřitelné stavy. S postupem času narůstala síť kolektorových staveb a množství inženýrských sítí v ní uložených. Stejně tak se i vyvíjely informační technologie, které umožňovaly přesnější a snazší měření nových veličin a stavů. Modernizace se nedotýkala pouze měřicí techniky, ale s postupem času docházelo k využití i řídicí techniky. Po dlouhém vývoji se dostal celý systém monitoringu a řízení kolektorových staveb až do dnešního stavu, kdy využívá velmi moderních prostředků. Podíváme-li se na technologii použitou v začátcích kolektorizace, je jasné, že dřívější technologie by nebyly v dnešní době použitelné. Největším problémem by byla nízká spolehlivost takového systému a také značná energetická náročnost v podobě 15W na jeden signál. Novější technologie umožnily snazší přenosy a tím i zjednodušení sítě rozvaděčů a dispečerských stanovišť. Pro příklad použijeme kolektorové stavby na sídlišti Ďáblice. V počátcích kolektorizace bylo v Ďáblicích potřeba 28 rozvaděčů a 2 dispečerská stanoviště. V současnosti jsou v Ďáblicích rozvaděče 3 a monitoring všech Ďáblických staveb je pouze jednou ze součástí spadajících pod dispečerské stanoviště pro celou oblast Východ.

Současný monitoring kolektorových staveb

Dnešní měření zajišťují vysoce přesná a kvalitní čidla, která vykazují minimální odchylky. Veškeré stavy z čidel se odesílají pomocí signálních vodičů do procesorových stanic SAIA, které veškerá data koncentrují, vyhodnocují, zobrazují (pomocí LED diod) a odesílají na dispečerské pracoviště vybavené výkonným počítačem, který v reálném čase zpracovává veškeré příchozí signály. Zpracované signály se vyhodnotí v dispečerském PC. Vyhodnocené signály se poté zobrazí ve vizualizačním softwaru InTouch. InTouch obsahuje grafické mapy zobrazující

kolektorové stavby, včetně umístění všech měřících a regulačních prvků. U všech prvků je zobrazen stav a případně naměřená hodnota z čidla. Pomocí sw InTouch je možné ovládat veškeré regulační prvky v kolektoru. Sledování chodu kolektorů však nemůže být ponecháno čistě na informačních technologiích, a proto je vždy přítomen dispečer, který reaguje na případné problémy či neobvyklé provozní stavy vzniklé v kolektoru. Současné měřící systémy zajišťují:

- měření teploty v kolektorech
- měření koncentrace vybraných plynů v prostředí
- hlídání výšky hladiny vody v jímkách a kolektorových stavbách
- hlídání vstupu do kolektorů
- kontrolu stavu rozvaděčů (napájení, záložní napájení, ...)
- kontrolu stavu komunikace
- kontrolu zapnutí/vypnutí osvětlení
- detekci pohybu svislé a vodorovné dopravy na vybraných místech

Současné řídicí systémy umožňují:

- řízení rozvaděčů
- řízení servopohonů (voda, plyn)
- dálkové ovládání ventilační techniky
- automatické řízení ventilační techniky v závislosti na koncentraci plynů v prostředí a v závislosti na teplotě prostředí
- automatické řízení ventilační techniky v závislosti na čase
- automatické vyhlášení NPS
- dálkové vypínání osvětlení

Veškeré řízení je možné realizovat jak místně tak dálkově přes dispečerské PC.

Díky výše popsaným technologiím je možné udržet krátké reakční časy na jakékoliv poruchy sítí v kolektoru, včetně adekvátní a rychlé reakce. Stejně tak je možné udržet vysokou jakost prostředí v mnoha ohledech. Je však nutné tento systém rozvíjet, doplňovat a inovovat aby nedošlo k problémům s udržením vysoké kvality nabízených služeb.

Ostatní využití informačních technologií

Informační technologie společnost Kolektory Praha, a.s., využívá i v běžném provozu podniku. Převážně se jedná o využití stolních PC, s běžným kancelářským softwarem k ulehčení administrativních prací. Všechny počítačové stanice jsou připojeny do podnikové sítě s možností vzdáleného přístupu pro vybrané uživatele. Základ sítě tvoří server s úložištěm dat. I v tomto ohledu využití informačních technologií je však nutné provádět rozvoj a inovace aby nedošlo k výraznému zastarání jak využívaného HW, tak i SW. Dále je také nutné provádět školení pracovníků tak aby zvládali využití všech potřebných funkcí využívaných informačních technologií. Zastarání informačních technologií a podcenění důležitosti školení by mohlo vést k problémům, které by se mohly projevit například jako snížení pracovního výkonu.

4.11 S.W.O.T. analýza podnikatelského subjektu

Silné stránky

- monopolní postavení na trhu
- poskytované služby na vysoké úrovni
- výrazné úspory celkových nákladů při uložení inženýrských sítí v kolektoru
- krátká doba potřebná k identifikaci a odstranění závady na inženýrských sítích
- ekologičnost kolektorů a ukládání inženýrských sítí v kolektorech
- certifikace kvality řízení ISO 9001:2000
- vysoká bezpečnost a dlouhá životnost kolektorových staveb
- kvalitní zaměstnanci

Uvedené silné stránky podniku jsou velmi důležité pro uplatnění na trhu a pro nabízení služeb na vysoké úrovni. Monopolní postavení společnosti je výrazným nezpochybnitelným kladem. Toto postavení je neohrožitelné, protože zde existují téměř nepřekonatelné překážky pro vstup do odvětví. Tento klad by však neměl být důvodem k eliminaci jakýchkoliv změn ve fungování podniku.

Vysoká kvalita poskytovaných služeb a s ní související vysoká kvalita provedení kolektorů, je dobrou vizitkou pro společnost. Zatím neexistuje žádná jednotná evropská norma pro výstavbu kolektorů. Tato norma by měla být v dohledné době vytvořena

stavebním odborem EU na základě kolektorů a jejich systému řízení jak je v Praze, což jen dokládá vysokou úroveň.

Další silnou stránkou společnosti je také komplexní systém monitoringu prostředí v kolektorových stavbách. S tím je spojeno snadné ukládání (včetně dodatečné pokládky) inženýrských sítí do kolektorů. Obojí vede k úsporám jak při pokládce sítí tak i při případných opravách a likvidaci poruch sítí včetně jejich následků.

Další nespornou silnou stránkou společnosti je velmi krátký čas nutný k identifikaci a odstranění závady na inženýrských sítích uložených v kolektoru, který se pohybuje v průměru okolo 2 hodin. Veškerá identifikace probíhá automaticky, případně při pravidelných kontrolách. Odstranění poruch a jejich následků probíhá v podzemí, bez nutnosti omezení běžného života na povrchu.

Šetrnost výstavby a provozu kolektorů vůči životnímu prostředí je další velmi zásadní silná stránka, která v dnešní době získává na významu. Ekologie se dostává do popředí zájmu jak podnikatelských subjektů, tak i vlád a občanů. U hloubených kolektorů sice dochází ke krátkodobým zásahům do krajiny, ovšem tyto zásahy jsou v relativně krátkém časovém úseku vratné. Po dokončení kolektorů dále nedochází k dalším zásahům. U ražených kolektorů je situace odlišná. Při využití této technologie nedochází téměř k žádným výraznějším zásahům do krajiny. Jedinou výjimku tvoří šachty spojující kolektor s povrchem, které jsou však vždy velmi šetrně zasazeny do prostředí.

Mezi silné stránky je také vhodné zařadit uznávané certifikáty. Společnost Kolektory Praha, a.s., je držitelem certifikace jakosti řízení ISO 9001:2001, kterou pravidelně obnovuje a pečuje o její udržení. Tato certifikace je mezinárodně uznávaná a určuje vysokou kvalitu jakosti řízení celého podniku.

Nedílnou silnou stránkou podniku jsou kvalitní zaměstnanci a jejich znalosti. Většina zaměstnanců společnosti je dlouhodobými pracovníky a má mnohaleté nenahraditelné zkušenosti a znalosti. Tento potenciál je nutné rozvíjet a neodsunout ho do pozadí jako samozřejmou věc.

Slabé stránky

- nemožnost výrazných zásahů do stavebních projektů
- nemožnost výstavby kolektorů samofinancováním

- nemožnost prosazení nové výstavby kolektorů
- neexistující organizační jednotka zabývající se rozvojem a budoucí výstavbou
- neefektivní a dlouhodobě statická organizační struktura
- společnost spíše vedená lidmi než myšlenkami
- neuspořádané procesy a přidělení zdrojů

Jednou z identifikovaných významných slabých stránek společnosti je nemožnost zásadních zásahů do stavebních projektů. Bez této možnosti se podnik nemůže podílet na navrhování nové výstavby kolektorů. Tato výstavba nových kolektorů by byla obzvláště vhodná při tvorbě velkých stavebních projektů. Kdyby bylo možné ovlivňovat stavební projekty, došlo by k nárůstu délky kolektorové sítě a tím i k rozvoji podniku.

Další slabou stránkou je nemožnost výstavby nových kolektorových staveb z vlastních finančních prostředků společnosti. Hlavním důvodem je velká finanční náročnost výstavby kolektorových staveb, obzvláště v případě ražených kolektorů.

Důležitou slabou stránkou je také nemožnost prosazení nové výstavby kolektorových staveb v místech, kde by tento způsob uložení výrazně ulehčil život všem obyvatelům. Prosazení této výstavby je náročné hlavně z důvodu vysoké ceny a také neochoty investorů, k financování takovýchto projektů.

Zásadní slabou stránkou je absence organizační jednotky, která by vykonávala proces aktivní podpory nové výstavby kolektorových staveb na území hlavního města Prahy. Tato organizační jednotka by mohla výrazně pomoci k rozvoji a růstu podniku. S touto slabou stránkou se pojí i další slabá stránka a to statický charakter organizační struktury podniku, který tak působí strnule a nereaguje pružně na změny ve vnějším prostředí.

Příležitosti

- Prosazení využití kolektorů při nové výstavbě větších developerských projektů v Praze
- Prosazení využití kolektorů při rekonstrukcích a opravách stávajících inženýrských sítí uložených v zemi (hlavně v centru Prahy)
- Prosazení využití kolektorů při stavbě silničních tunelů a mostů na území Prahy
- Prosazení využití kolektorů při rekonstrukcích a nové výstavbě tramvajových pásů

- Využití prostředků EU pro novou výstavbu

Jednou z velkých příležitostí podniku je prosazení výstavby nových kolektorových staveb spolu s nově vznikajícími developerskými projekty. V dnešní době dochází k výstavbě velkého množství převážně obytných a kancelářských komplexů, kterým by kolektory přinesly mnoho výhod, avšak nebyly využity. Provedené studie dokazují, že při využití kolektorů při výstavbě nových stavebních projektů, může dojít k úspoře finančních prostředků, oproti situaci kdy kolektory nebudou postaveny, a využije se uložení inženýrských sítí do země.

Druhou velkou příležitostí podniku je prosazení výstavby kolektorových staveb v rámci rekonstrukcí a oprav stávajících inženýrských sítí uložených v zemi. Toto se týká hlavně oblasti v centru Prahy. Je důležité, aby se podnik snažil aktivně prosadit uložení všech nových inženýrských sítí do kolektorů. Toto uložení má mnoho výhod a jedná se o nejméně nákladný způsob z pohledu celkových nákladů (jak na uložení, tak i na provoz, rekonstrukce a opravy).

Třetí příležitostí podniku je prosazení výstavby kolektorových staveb společně s výstavbou tunelů hlavně v centru Prahy. Takovéto řešení by mělo mnoho kladů jak pro podnik, tak i pro fungování a zásobování tunelů energiemi.

Další výraznou příležitostí je využití dotací z EU na novou výstavbu, což samozřejmě výrazně sníží celkové náklady nové výstavby. Snížení nákladů samozřejmě přiláká investory a developery, kteří budou pro novou výstavbu přístupnější.

Hrozby

- Náročné prosazení výstavby nových kolektorových staveb
- Neochota developerů a investorů k výstavbě kolektorových staveb
- Neznalost problematiky kolektorů a jejich existence
- Krátkozraké šetření v krátkém časovém horizontu
- Odkládání nové výstavby kolektorových staveb
- Nezajištění souběhu pracovníků při výměně pracovníků

Jednou z největších hrozeb je náročné prosazení výstavby nových kolektorových staveb z mnoha hledisek, jako jsou finanční náročnost, neznalost výhod, nedostatečné projekty

výstavby. Společnost Kolektory Praha, a.s., nemá příliš velkou možnost zasáhnout do procesu schvalování stavebních projektů a nemůže tak prosadit svoje připomínky. Schvalovací proces stavebního projektu závisí převážně na majiteli pozemku, což je ve většině případů hl. m. Praha, které problematiku kolektorů příliš neřeší a neprosazuje výstavbu kolektorů jako podmínku stavebního projektu.

Další významnou hrozbou je neochota investorů a developerů ke změnám ve svých navrhovaných projektech. Využití kolektorů by však mělo kladný vliv na jejich projekty v mnoha ohledech. Kladný vliv by se projevil například při pokládkách (i těch dodatečných) inženýrských sítí a jejich připojování k doběrným místům. Při potřebě navýšení kapacit inženýrských sítí by nebylo nutné provádět opětovné a hlavně nákladné výkopové práce spojené s ukládáním sítí do země.

Na druhou hrozbu velmi těsně navazuje třetí uvedená hrozba. Neznalost problematiky kolektorů a jejich možností a výhod využití je zásadním problémem při prosazování nové výstavby. Tato neznalost vede také k milné představě o tom, že kolektory jsou něco luxusního a zbytečného. Většina lidí ani netuší, že nějaké kolektory existují, popřípadě neznají možnosti jejich využití.

Čtvrtou hrozbou je krátkozraké šetření investorů popřípadě developerů, které je však bráno jen v krátkodobém časovém horizontu. Z dlouhodobého časového horizontu jsou však kolektory velmi úsporné a výhodné. Dojde-li k uložení inženýrských sítí klasicky do země, jejich správce (majitel) se dříve či později dostane do situace, kdy bude muset síť opravit či rekonstruovat. Při využití kolektorů dojde k poruchám či k nutnosti rekonstrukcí mnohem později. Opravy sítí uložených v zemi budou velmi nákladné jak z hlediska výkopových prací, tak i z hlediska hledání místa poruchy. Velmi negativní následek pro běžné obyvatele je pak výpadek sítě, zábory chodníků a silnic na delší dobu, zvýšená hlučnost a prašnost v místě opravy, atd..

Velkým ohrožením může být také zanedbání přípravy nových zaměstnanců, kteří nahrazují odcházející zaměstnance. Největší problém může nastat, když se podnik zbaví zaměstnanců důchodového věku (popřípadě odcházejících z jiných důvodů) a nezajistí před jejich odchodem souběh s pracovníkem, který daného člověka nahradí. Odcházející pracovník může předat v rámci souběhu výrazně více znalostí a zkušeností než je schopné předat školení či delší praxe v daném podniku.

5. Vlastní návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu

Aby byla organizační struktura vhodně navržena pro vybraný podnik je nutné, aby byla vytvořena přesně podle potřeb podniku tak, aby maximalizovala výhody plynoucí ze silných stránek a příležitostí podniku a také aby současně v co největší možné míře eliminovala slabé stránky a ohrožení podniku. Pro identifikaci silných stránek, slabých stránek, ohrožení a hrozeb použijeme výsledky S.W.O.T. analýzy.

Jako nejvhodnější metoda pro návržení organizační struktury se jeví metoda odvození od procesů probíhajících v podniku. Pomocí této metody je možné vhodně navrhnout hierarchické uspořádání podniku, které bude podporovat efektivní průběh všech procesů v podniku, dále bude maximálně efektivně využívat zdroje, které má podnik k dispozici a samozřejmě povede k růstu podniku.

Při navrhování organizační struktury je nutné vždy brát v úvahu omezení, která jsou v podniku definována. Může se jednat například o legislativní omezení, omezení vyplývající z interního řádu podniku nebo omezení vyplývající z finanční situace.

5.1 Hlavní procesy

Pro vytvoření organizační struktury je nejdříve nutné definovat hlavní procesy, které musí podnik zajistit a dále pak od nich odvodit vhodnou podobu organizační struktury.

Jako hlavní procesy byly definovány tyto:

- Tvorba celkové strategie podniku
- Komunikace se zřizovatelem
- Provádění kontrol podniku
- Administrativní podpora generálního ředitelství
- Vydávání tiskových zpráv
- Komunikace s veřejností a médii
- Plánování rozvoje podniku
- Komunikace s investory
- Komunikace s developery
- Komunikace s orgány činnými ve stavebním řízení

- Plánování a tvorba rozpočtů
- Kontrola podnikových financí
- Vedení účetnictví
- Přidělování finančních prostředků
- Zajištění obchodního styku
- Uzavírání smluv
- Kontrola plnění smluv
- Prodej služeb a produktů
- Získávání obchodních partnerů
- Plánování technického rozvoje
- Kontrola technických zařízení
- Plánování revizí technických zařízení
- Pravidelné odečty spotřeby energií
- Tvorba plánů využití energií
- Tvorba statistik spotřeby a využití energií
- Zajištění školení BOZP
- Technický dozor
- Bezpečnostní dozor
- Zajištění odborných školení
- Plánování rozvoje provozů
- Zajištění kontrol kolektorových staveb
- Zajištění jakosti prostředí v kolektorových stavbách
- Přijímání nových zaměstnanců
- Péče o zaměstnance
- Tvorba benefitů
- Zajištění rozvoje zaměstnanců
- Kontrola a hodnocení zaměstnanců
- Zajištění školení a vzdělávání zaměstnanců
- Plánování pravidelných kontrol a revizí
- Provádění pravidelných revizí technického vybavení kolektorových staveb

- Plánování rozvoje měřících a regulačních zařízení v kolektorech
- Správa procesorových koncentrátorů dat a přidružených zařízení
- Provádění nezbytných oprav měřících a regulačních zařízení
- Správa firemních počítačů
- Správa SW
- Správa mobilních telefonů
- Správa firemní databáze
- Správa počítačových sítí a komunikačních zařízení
- Tvorba a správa informačního systému
- Kontrola uložení silnoproudých sítí v kolektorových stavbách
- Udělování svolení k uložení silnoproudých sítí do kolektorových staveb
- Kontrola dodržování norem souvisejících s uložení silnoproudých sítí
- Správa vozového parku
- Plánování pravidelných kontrol vozidel
- Prodej vyřazených vozů
- Nákup nových vozů
- Zajištění servisních činností na vozech
- Jednání s pojišťovnou vozového parku
- Zajištění 24 hodinové nepřetržité pohotovostní služby
- Součinnost s MaR na provádění pravidelných kontrol a revizí zařízení
- Součinnost s vlastníky inženýrských sítí při odstraňování havárií na těchto sítích uložených v kolektorových stavbách
- Zajištění nepřetržitého sledování jakosti prostředí a uložených inženýrských sítí v kolektorových stavbách v oblasti JZM
- Provádění údržby kolektorových staveb v oblasti JZM
- Doprovody osob do kolektorových staveb v oblasti JZM
- Součinnost při ukládání inženýrských sítí do kolektorových staveb v oblasti JZM
- Plánování stavebních prací na kolektorových stavbách v oblasti JZM

- Zajištění nepřetržitého sledování jakosti prostředí a uložených inženýrských sítí v kolektorových stavbách v oblasti Centrum
- Provádění údržby kolektorových staveb v oblasti Centrum
- Doprovody osob do kolektorových staveb v oblasti Centrum
- Součinnost při ukládání inženýrských sítí do kolektorových staveb v oblasti Centrum
- Zajištění zážitkové turistiky
- Plánování stavebních prací na kolektorových stavbách v oblasti Východ
- Zajištění nepřetržitého sledování jakosti prostředí a uložených inženýrských sítí v kolektorových stavbách v oblasti Východ
- Provádění údržby kolektorových staveb v oblasti Východ
- Doprovody osob do kolektorových staveb v oblasti Východ
- Součinnost při ukládání inženýrských sítí do kolektorových staveb v oblasti Východ
- Plánování stavebních prací na kolektorových stavbách v oblasti Východ

Výše uvedené procesy nejsou kompletním souhrnem všech procesů, které v podniku probíhají, ale jedná se pouze o hlavní procesy. Pod uvedené hlavní procesy se dají zahrnout veškeré méně významné procesy probíhající v podniku. Hlavní procesy je tedy možné dále dekomponovat na podprocesy (úkoly). Tyto úkoly jsou přiděleny jednotlivým organizačním jednotkám a poté individuálním pracovníkům nebo týmům v rámci organizační jednotky. Tito jednotlivci nebo týmy svěřené úkoly vykonávají a nesou za ně odpovědnost.

Následujícím krokem tvorby organizační struktury je přiřazení jednotlivých procesů vhodným organizačním jednotkám. Tyto organizační jednotky musí mít přiděleny také veškeré potřebné zdroje a kompetence, aby byly schopny přidělené procesy vykonávat.

5.2 Organizační jednotky v podniku

Jako základ nově navržené organizační struktury slouží organizační jednotky ze současné organizační struktury podniku, které budou nově uspořádány, sloučeny a doplněny o nové organizační jednotky. Organizační jednotky jsou navrhovány směrem od hlavních (obecných) procesů v podniku, jako jsou například ekonomické řízení či

obchodní řízení, po specifické procesy jako je například zajištění nepřetržité pohotovostní služby.

V podnikové organizační struktuře se musí vyskytovat následující organizační jednotky, aby bylo možné vykonávat všechny výše uvedené procesy (hlavní procesy), které jsou nezbytně důležité pro fungování podniku. Jedná se o tyto organizační jednotky:

- Generální ředitelství
- Úsek rozvoje
- Ekonomický úsek
- Obchodní úsek
- Technický úsek
- Provozní úsek
- Oddělení MaR (Měření a Regulace)
- Oddělení CPS (Centrální Pohotovostní Služba)
- Oddělení informatiky
- Oddělení silnoproudu
- Oddělení autodopravy
- Personální oddělení
- Oddělení bezpečnosti
- Oddělení energetiky
- Sekretariát GR (generálního ředitelství)
- Oblastní dispečink Jiho-Západní Město
- Oblastní dispečink Centrum
- Oblastní dispečink Východ

Pojmenování organizačních jednotek je ve velké míře shodné se současným pojmenováním, aby bylo možné provést případné porovnání nově navržené organizační struktury se současnou organizační strukturou. Některé organizační jednotky byly sloučeny do jedné a dostaly nové pojmenování. Ve výpisu se také objevují částečně přejmenované organizační jednotky, u kterých bylo shledáno, že jejich název není úplně vhodný vzhledem k jejich pracovní náplni. V poslední řadě jsou také uvedeny zcela

nové organizační jednotky, které se v původní organizační struktuře vůbec nevyskytovaly, a které budou plnit zcela novou funkci v podniku.

Náplň činnosti organizačních jednotek

Každá z organizačních jednotek má jinou náplň práce a také jiné přidělení zdrojů a kompetencí. Je nutné nejdříve přesně nadefinovat, které procesy musí organizační jednotka vykonávat (přiřadit jí jeden či více procesů) a dále jí přidělit zdroje a pravomoci k vykonávání daných procesů. Při přiřazování procesů může dojít k situaci, ve které bude jeden proces přidělen více organizačním jednotkám, které společně daný proces budou vykonávat. Pokud k takové situaci dojde, je nutné také určit hierarchii v rámci procesu, aby nemohlo v budoucnu dojít k problémům spojeným se střetem pravomocí. Aby k tomuto nedošlo, bude u každého přiřazeného procesu určeno, která organizační jednotka se na procesu podílí a která je za proces odpovědná a má nejvyšší rozhodovací pravomoci (řídí ostatní účastníky procesu, přiděluje jim zdroje a deleguje pravomoci).

Generální ředitelství

- Tvorba celkové strategie podniku
- Komunikace se zřizovatelem
- Provádění kontrol podniku

Sekretariát GR (Generálního ředitelství)

- Administrativní podpora generálního ředitelství
- Vydávání tiskových zpráv
- Komunikace s veřejností a médii

Úsek rozvoje

- Plánování budoucí výstavby
- Komunikace s investory
- Komunikace s developery
- Komunikace s orgány činnými ve stavebním řízení

Finanční úsek

- Plánování a tvorba rozpočtů
- Kontrola podnikových financí
- Vedení účetnictví
- Přidělování finančních prostředků

Obchodní úsek

- Zajištění obchodního styku
- Uzavírání smluv
- Kontrola plnění smluv
- Prodej služeb a produktů
- Získávání obchodních partnerů

Technický úsek

- Plánování technického rozvoje
- Kontrola technických zařízení
- Plánování revizí technických zařízení

Oddělení energetiky

- Pravidelné odečty spotřeby energií
- Tvorba plánů využití energií
- Tvorba statistik spotřeby a využití energií
- Kontrola uložení silnoproudých sítí v kolektorových stavbách
- Udělování svolení k uložení silnoproudých sítí do kolektorových staveb
- Kontrola dodržování norem souvisejících s uložním silnoproudých sítí

Oddělení bezpečnosti práce

- Zajištění školení BOZP
- Technický dozor
- Bezpečnostní dozor
- Zajištění odborných školení

Provozní úsek

- Plánování rozvoje provozů
- Zajištění kontrol kolektorových staveb
- Zajištění jakosti prostředí v kolektorových stavbách

Personální oddělení

- Přijímání nových zaměstnanců
- Péče o stávající zaměstnance
- Tvorba benefitů
- Zajištění rozvoje zaměstnanců
- Kontrola a hodnocení zaměstnanců
- Zajištění školení a vzdělávání zaměstnanců

Oddělení měření a regulace (MaR)

- Plánování pravidelných kontrol a revizí
- Provádění pravidelných revizí technického vybavení kolektorových staveb
- Plánování rozvoje měřících a regulačních zařízení v kolektorech
- Správa procesorových koncentrátorů dat a přidružených zařízení
- Provádění nezbytných oprav měřících a regulačních zařízení

Oddělení informatiky

- Správa firemních počítačů
- Správa SW
- Správa mobilních telefonů
- Správa firemní databáze
- Správa počítačových sítí a komunikačních zařízení
- Tvorba a správa informačního systému

Oddělení autodopravy

- Správa vozového parku

- Plánování pravidelných kontrol vozidel
- Prodej vyřazených vozů
- Nákup nových vozů
- Zajištění servisních činností na vozech
- Jednání s pojišťovnou vozového parku

Centrální pohotovostní služba

- Zajištění 24 hodinové nepřetržité pohotovostní služby
- Součinnost s MaR na provádění pravidelných kontrol a revizí zařízení
- Součinnost s vlastníky inženýrských sítí při odstraňování havárií na těchto sítích uložených v kolektorových stavbách

Oblastní dispečink Jiho Západní město (JZM)

- Zajištění nepřetržitého sledování jakosti prostředí a uložených inženýrských sítí v kolektorových stavbách v oblasti JZM
- Provádění údržby kolektorových staveb v oblasti JZM
- Doprovody osob do kolektorových staveb v oblasti JZM
- Součinnost při ukládání inženýrských sítí do kolektorových staveb v oblasti JZM
- Plánování stavebních prací na kolektorových stavbách v oblasti JZM

Oblastní dispečink Centrum

- Zajištění nepřetržitého sledování jakosti prostředí a uložených inženýrských sítí v kolektorových stavbách v oblasti Centrum
- Provádění údržby kolektorových staveb v oblasti Centrum
- Doprovody osob do kolektorových staveb v oblasti Centrum
- Součinnost při ukládání inženýrských sítí do kolektorových staveb v oblasti Centrum
- Zajištění zážitkové turistiky
- Plánování stavebních prací na kolektorových stavbách v oblasti Centrum

Oblastní dispečink Východ

- Zajištění nepřetržitého sledování jakosti prostředí a uložených inženýrských sítí v kolektorových stavbách v oblasti Východ
- Provádění údržby kolektorových staveb v oblasti Východ
- Doprovody osob do kolektorových staveb v oblasti Východ
- Součinnost při ukládání inženýrských sítí do kolektorových staveb v oblasti Východ
- Plánování stavebních prací na kolektorových stavbách v oblasti Východ

Seskupení organizačních jednotek do linií

Uvedené organizační jednotky se dají seskupit do kategorií (linií) podle charakteru jejich činností. Tyto kategorie jsou:

- Rozvojová (investiční)
 - Úsek rozvoje
- Finanční
 - Finanční úsek
- Obchodní
 - Obchodní úsek
- Technická
 - Oddělení měření a regulace
 - Oddělení informatiky
 - Oddělení autodopravy
 - Oddělení bezpečnosti
 - Oddělení energetiky
 - Centrální pohotovostní služba
- Provozní
 - Personální oddělení
 - Oblastní dispečink Jiho-Západní město
 - Oblastní dispečink Centrum
 - Oblastní dispečink Východ

Toto rozdělení umožní seskupení organizačních jednotek podle charakteru jejich činnosti, což má několik výhod. Hlavní výhodou je sdružení jednotek se stejným či podobným charakterem činnosti do jedné větve organizační struktury. Toto uspořádání povede k efektivnějšímu využívání zdrojů pro vykonávané procesy a také umožní jasné řízení těchto organizačních jednotek jednou nadřízenou jednotkou, která se stará o tvorbu strategií a plánů, zatímco podřízené organizační jednotky se zabývají převážně operativní činností.

Další výhodou je jasné určení postavení organizačních jednotek v organizační struktuře. Je totiž velmi důležité, aby nedocházelo k rozporu mezi postavením jednotky v organizační struktuře a přidělenými pravomocemi v rámci vykonávání svěřených procesů (úkolů).

Aby ze seskupených organizačních jednotek vznikla organizační struktura, je nutné organizační jednotky propojit pomocí linií (vazeb) a to tak aby se jednalo o jednoradiové propojení, což znamená že každá organizační jednotka bude mít pouze jednu nadřízenou organizační jednotku. Toto je nutné k udržení jednoty řízení a k dodržení pravidla jediného odpovědného vedoucího, které má vybraný podnik zanesen ve směrnících. Výsledkem uspořádání je tedy sdružení organizačních jednotek do modelu funkční organizační struktury. Viz. příloha obr. 26

Navržené uspořádání je ovšem dále nutné upravit tak, aby došlo k dodržení všech požadavků podniku a také k získání dalších výhod. Vzhledem k faktu, že některé organizační jednotky mají podpůrný charakter činnosti pro liniové organizační jednotky, je vhodné z nich vytvořit štábní jednotky, které nebudou zbytečně zatěžovat organizační strukturu jako samostatné organizační jednotky. Naopak ale budou, díky svému štábnímu charakteru, moci zajistit podpůrnou funkci pro nadřízenou organizační jednotku (administrativní, odbornou, ...), popřípadě odborné vedení níže postavených organizačních jednotek v dané linii. Jako štábní jednotky byly zvoleny:

- Oddělení energetiky
- Oddělení bezpečnosti
- Personální oddělení
- Sekretariát GŘ
- Sekretariát investičního úseku

- Sekretariát finančního úseku
- Sekretariát obchodního úseku
- Sekretariát provozního úseku

Organizační struktura po zařazení štábních jednotek viz příloha obr.25

5.3 Navržené řešení organizační struktury

Jedná se o hybridní organizační strukturu, která je složena z více typů organizačních struktur uvedených v rešeršní části práce. Konkrétně se jedná o kombinaci jednolíniové organizační struktury, štábní organizační struktury a funkční organizační struktury. Výsledné řešení by se tedy dalo nazvat jako funkční jednolíniová štábní organizační struktura se čtyřmi organizačními úrovněmi.

Funkční organizační struktura byla zvolena pro sdružení pracovníků se stejnou či velmi podobnou náplní práce, schopnostmi a dovednostmi do jednotlivých organizačních jednotek. Tímto uspořádáním je možné využít výhod funkční organizační struktury, mezi které patří hlavně efektivní využití zdrojů, jednotný vývoj dovedností, jasné vymezení možného karierního postupu, velmi dobrá koordinace práce a snadné strategické rozhodování.

Štábní organizační struktura byla zvolena pro možnost utvoření štábních organizačních jednotek, které obsáhnou všechny důležité podpůrné procesy pro líniové organizační jednotky. Výhodou štábní organizační jednotky je, že pracovníci tvořící štáb, nemusí tvořit další líniovou organizační jednotku, která by zatěžovala řídicího pracovníka a neměla by možnost podpory a částečného řízení pracovních procesů dalších organizačních jednotek vzhledem ke svému umístění na stejné organizační úrovni.

Navržená organizační struktura má čtyři organizační stupně, které jsou shodné s řídicími stupni v řídicí struktuře.

Jednolíniová organizační struktura byla zvolena pro svoji jednoduchost, přehlednost a pro svoji nekomplikovanost hierarchie. Nejdůležitějším faktorem je hlavně nekomplikovanost hierarchie, jelikož v jednolíniové organizační struktuře je vždy jasně dán pouze jeden přímý nadřízený a nemůže tak dojít ke střetům pravomocí. Vyvarování se tohoto problému je dáno i vnitřním organizačním řádem podniku (viz. zásada jediného odpovědného vedoucího).

5.4 Navržené řešení řídicí struktury

Řídicí struktura je odvozena od navržené organizační struktury a kopíruje tedy její tvar. Bude však více rozvětvena, jelikož obsahuje i vnitřní řídicí strukturu organizačních jednotek (řídicí vztahy uvnitř organizačních jednotek) a bude mít stejně jako organizační struktura funkční uspořádání, tedy uspořádání řídicích jednotek do skupin (linií) podle charakteru vykonávané činnosti.

Řídicí struktura musí dodržovat stejná pravidla jako organizační struktura. To nejdůležitější co musí být dodrženo je zachování jednoty řízení a splnění podmínky jediného odpovědného vedoucího. Obě tyto podmínky vyřeší jednodiniový charakter řídicí struktury, který odstraní možné problémy s jednotou řízení.

Výsledkem tedy bude funkční jednodiniová řídicí struktura, obsahující štábní jednotky, která má čtyři řídicí úrovně. Viz. příloha obr.27

Aby řídicí struktura byla úspěšná, je vhodné zajistit, aby měl podnik charakter společnosti vedené myšlenkami. Tento typ řídicí struktury je vhodný ke spontánnímu rozvoji pomocí myšlenek a nápadů všech zaměstnanců, bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Nedílnou součástí společnosti vedené myšlenkami je, aby se zaměstnanci identifikovali s firemními cíly a plány. Dojde-li totiž k identifikaci zaměstnanců s firemními myšlenkami, bude pak snadnější prosadit a zavést změny v podniku. Mnohem lépe se pak bude pracovat hlavně vedoucím pracovníkům, kteří nebudou zatíženi žádostmi podřízených o pomoc při vykonávání svěřených úkolů. Podřízení pracovníci totiž nejdříve hledají pomoc u spolupracovníků a až v krajním případě u nadřízeného pracovníka.

6. Závěr

Organizační a řídicí struktura jsou základními prvky pro vytvoření dlouhodobě funkčního a prosperujícího podniku. Návrh a vytvoření těchto struktur silně závisí na mnoha faktorech jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí. Obě struktury musí být vytvořeny přesně na míru potřebám podniku, pro který jsou vytvářeny. Existuje několik způsobů jak postupovat při tvorbě organizačních a řídicích struktur. Jako nejvhodnější varianta, která je autory odborné literatury uváděna, je odvození obou struktur od procesů, které v podniku probíhají. Při správném provedení zajistí tento postup, že organizace podniku bude vytvořena dle potřeb procesů a tím i dle potřeb podniku. Samozřejmě je nutné, aby proces tvorby obou struktur byl doplněn i o vhodné analýzy jako například o S.W.O.T. analýzu a jiné podobné. Tyto analýzy mohou výrazně pomoci při hledání a odstraňování slabých stránek a ohrožení. Stejně tak jsou vhodné pro identifikaci příležitostí a silných stránek. Ideálním řešením je tedy navržení takové organizační a řídicí struktury, která bude usnadňovat ve všech směrech vykonávání procesů v podniku, ještě k tomu odstraní slabé stránky a hrozby a v poslední řadě také maximalizuje výhody ze silných stránek a příležitostí daného podniku. Takovéto řešení však v reálném světě není možné a tak je hlavním cílem se tomuto ideálu co nejvíce přiblížit. Vytvoření vhodných struktur však není konečným krokem celého procesu. O organizační a řídicí struktury je nutné dále pečovat, jelikož nejsou statickým prvkem. Pro zajištění dynamiky je nutné neustále provádět analýzy, které by odhalily problém v dané struktuře. Po odhalení problému je možné včasnou změnou zabránit působení negativních vlivů, které vyplývají z identifikovaného problému. V dnešní době, kdy se podmínky ve vnějším prostředí velmi často výrazně mění, získávají úpravy organizačních a řídicích struktur vysokou prioritu. Stále častěji se také využívá dočasných struktur, které jsou vhodné zejména pro procesy s omezenou dobou trvání. Navrh řešení organizační a řídicí struktury je rozdělen do několika částí. V první části byla provedena S.W.O.T. analýza, která identifikovala veškeré zásadní faktory ovlivňující podnik jak z vnějšího prostředí, tak z vnitřního prostředí. Těmto faktorům jsou pak přizpůsobeny procesy, které v podniku probíhají a také byly navrženy nové procesy, které by maximálně využily potenciálu podniku. V druhé části byly navrženy organizační jednotky na základě procesů probíhajících v podniku a existujících

organizačních jednotek. Těmto jednotkám pak byly přiřazeny procesy. V třetí části byly seskupeny organizační jednotky do funkčních linií podle náplně procesů, které vykonávají. Umístění organizačních jednotek na různých organizačních úrovních je dáno charakterem jejich činnosti. Tedy poměrem mezi strategickou a operativní činností. Čím více strategické činnosti organizační jednotka vykonává, tím výše je umístěna. V posledním kroku byly přiřazeny štábní jednotky k vybraným liniím. Výsledná organizační struktura je hybridním typem organizační struktury spojující výhody jednoradnicové organizační struktury, štábní organizační struktury a funkční organizační struktury. Má čtyři organizační úrovně. Hlavním přínosem navrženého řešení je zavedení zcela nového úseku, který by se měl zabývat rozvojem podniku a měl by aktivně podporovat novou výstavbu kolektorů v rámci území hlavního města Prahy. Dalším přínosem je sjednocení organizačních jednotek do funkčních linií a využití štábních organizačních jednotek, které vznikly spojením malých a zbytečně rozdělených jednotek.

Pro navržení řídicí struktury byla použita metoda odvození od organizační struktury, kdy jsou organizační jednotky nahrazeny řídicími jednotkami, které představují vedoucí pracovníci jednotlivých organizačních jednotek. Tato struktura je rozvětvenější, oproti organizační struktuře, jelikož obsahuje veškeré vedoucí pracovníky podniku. Navržená struktura má čtyři úrovně řízení, kdy první dvě, se vzhledem k charakteru činností, dají nazvat top managementem. Třetí úroveň řízení představuje střední management a čtvrtá představuje nižší management. Hlavní výhodou navrženého řešení je zjednodušení a zprůhlednění systému řízení pracovníků v podniku a také snížení zátěže vyššího managementu. V současné organizační struktuře mají vedoucí pracovníci příliš mnoho podřízených a nejsou schopni je efektivně řídit, jak by mohli.

Podnik Kolektory Praha, a.s., má mnoho příležitostí jak dosáhnout dlouhodobého růstu a prosperity. Je však nutné, aby podnik využíval příležitostí, které má. Tyto příležitosti nejsou totiž často neomezené a každým dnem se jejich potenciál snižuje. Vzhledem ke specifické činnosti, kterou Kolektory Praha, a.s., vykonává, má podnik možnost mnoho ovlivnit. Využití kolektorů je v současnosti nejvhodnějším řešením pro uložení a rozvod inženýrských sítí v hlavním městě Praze. Je však důležité výhody tohoto uložení zdůraznit a posazovat jejich využití. V dnešní době, kdy se velmi dbá na šetrný přístup k životnímu prostředí, jsou kolektory jasnou volbou, vzhledem k faktu, že žádným

způsobem nenarušují povrch a vše se odehrává pod zemí. Využití kolektorů při nové výstavbě není v poslední době téměř vůbec využito a to z důvodu krátkozrakého šetření ze strany investorů a developerů. Tito developeři a investoři totiž neuvažují v dlouhodobých souvislostech a zajímají je pouze počáteční náklady a potenciální zisk. Nezajímají je však budoucí náklady na opravy a rekonstrukce, které se s časem neúměrně zvyšují, pokud není využito uložení do kolektorů. Stejně tak jako developery a investory nezajímá životnost sítí, která je výrazně delší při uložení do kolektorů. Obecně je tedy možné říci, že investice do výstavby kolektorů v konečném důsledku nemusí znamenat růst nákladů, ale může naopak celkové náklady snížit. Kolektory jsou v mnoha případech jedinou možností, jak zajistit bezproblémové zásobování obyvatel energiemi tak, aby nedocházelo k častým poruchám a zamezilo se dlouhým dobám oprav vzniklých poruch.

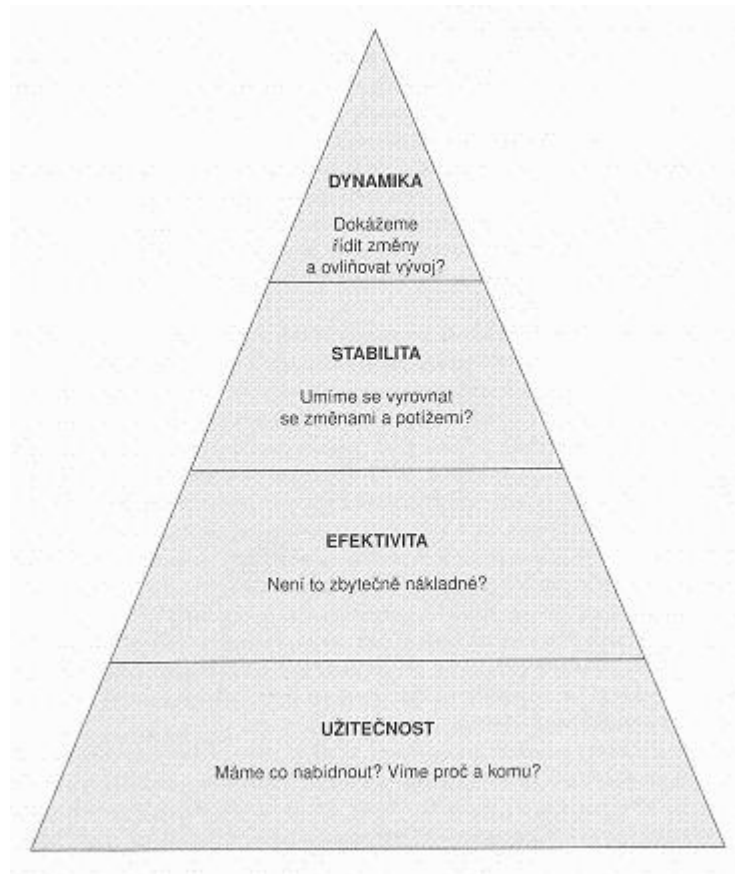
7. Seznam použitých zdrojů

1. Burianová, J., Čadil, J., Kaňková, E., Pavelka, T., Soukup, A.: *Učební texty z mikroekonomie 1. část*, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007, první vydání, třetí dotisk, ISBN 978-80-213-1210-4
2. Cejthamr, V., Dědina, J.: *Management a organizační chování*, Praha: Grada 2010, 2. aktualizované a rozšířené vydání, ISBN 978-80-247-3348-7
3. Donnelly, J. H., Gibson, J. L.: *Management*, Praha: Victoria Publishing, 1993
4. Fialová, H.: *Malý ekonomický výkladový slovník*, Praha: A plus, 2004, 7. vydání, ISBN 80-902514-7-1
5. Hron, J.: *Teorie řízení*, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009, 4. vydání osmý dotisk, ISBN 978-80-213-0695-0
6. Hron, J., Tichá, I.: *Strategické řízení*, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008, vydání, ISBN
7. Horalíková, M.: *Personální řízení*, Praha: Česká zemědělská univerzita 2008, 5. vydání, ISBN 978-80-213-1586-3
8. Jakubíková, D.: *Strategický marketing strategie a trendy*, Praha: Grada 2008, ISBN 978-80-247-2690-8
9. Pitra, Z.: *Management inovačních aktivit*, Praha: Professional publishing 2006, 1. vydání, ISBN 80-86946-10-X
10. Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada 2008, 3. vydání, ISBN 978-80-247-2448-5
11. Rymešová, P., Chamoutová, K.: *Průvodce psychologií osobnosti pro distanční studium*, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007, 1. vydání, ISBN 978-80-213-0814-5
12. Synek, M. a kol.: *Podniková ekonomika*, Praha: C. H. Beck 2006, 4. vydání, ISBN 80-7179-892-4
13. Truneček, J.: *Management I.*, Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 221 s. ISBN 80-7079-929-3
14. *Historie kolektoriace na území hl. m. Prahy*, Praha: Kolektory Praha a.s., 2011, 9s.

15. *Informace pro výbor infrastruktury zastupitelstva HMP*, Praha: Kolektory Praha a.s., 2007, 40 s.
16. *Informace pro radu hlavního města Prahy*, Praha: Kolektory Praha a.s., 2007, 58s.
17. *Kolektory hlavního města Prahy*, Praha: Kolektory Praha, a.s., 2010, 65s.
18. *Provozní řád*, Praha: Kolektory Praha, a.s., 2002, 13s.
19. *Rozšířený generel výstavby kolektorů v hlavním městě Praze vydaný jako studie kolektorizace inženýrských sítí v centrální části hlavního města Prahy 11/2005*, Praha: Ingutis, spol. s.r.o., Ing. Jan sochůrek
20. *Směrnice SM03 Organizační řád*, Praha: Kolektory Praha a.s., 2003, 4. Vydání, 21 s.
21. *Směrnice SM06 Správa a provozování kolektorů*, Praha: Kolektory Praha a.s., 2003, 15 s.

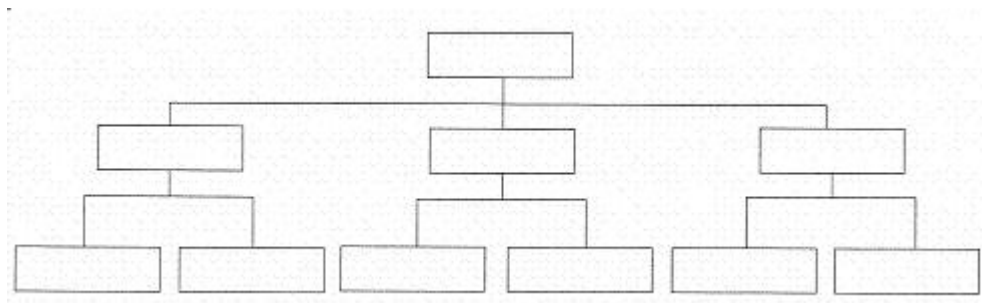
8 Přílohy

8.1 Teorie vitality

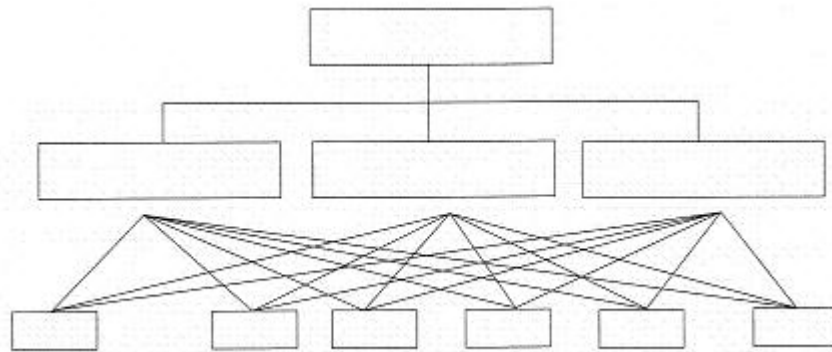


Obr.1 Pyramida vitality (Plamínek, 2008)

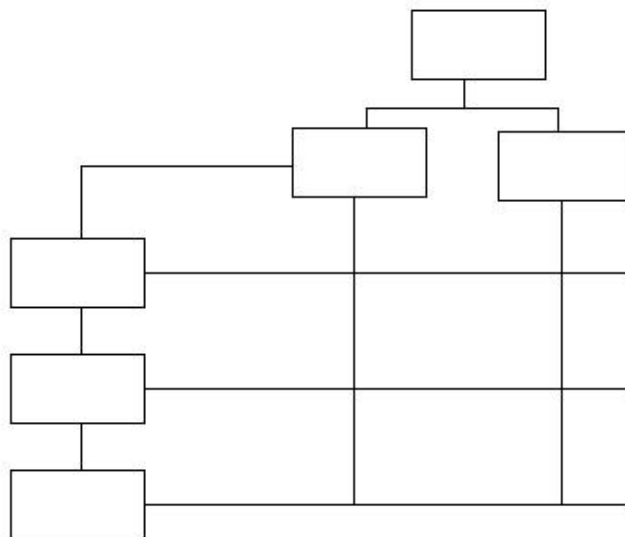
8.2 Organizační struktury



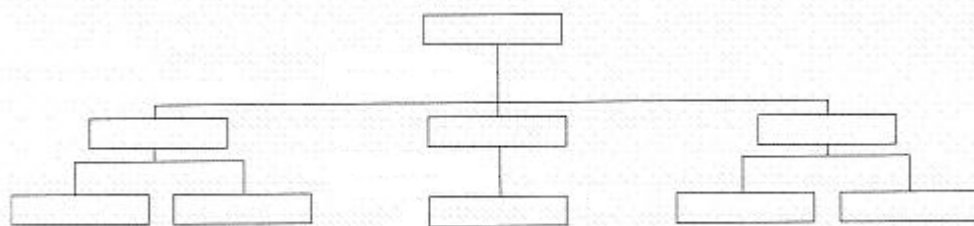
Obr.2 Jednoliniiová organizační struktura (Synek a kol., 2006)



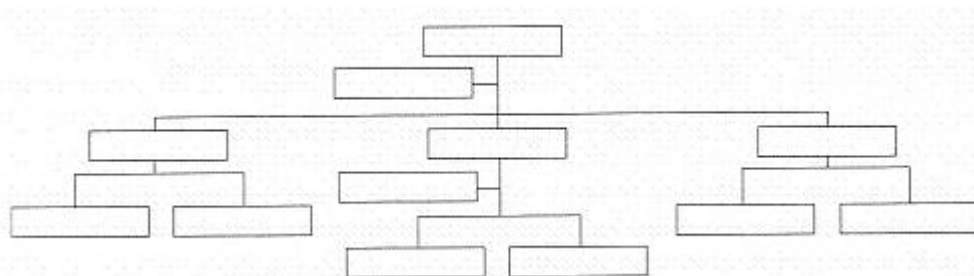
Obr.3 Víceliniová organizační struktura (Synek a kol., 2006)



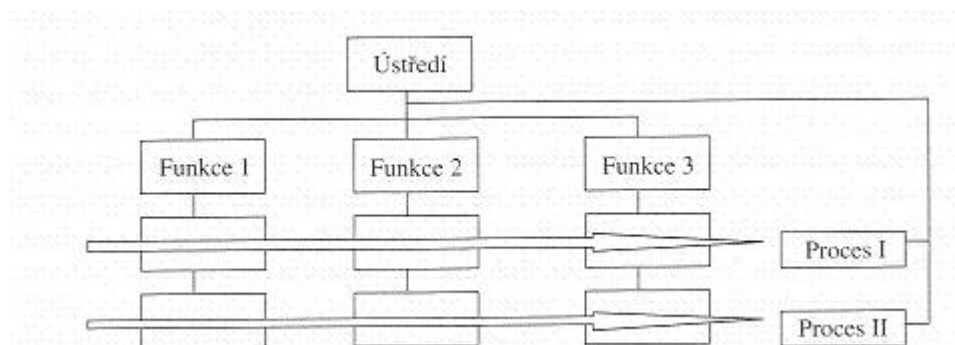
Obr.4 Maticová organizační struktura (Synek a kol., 2006)



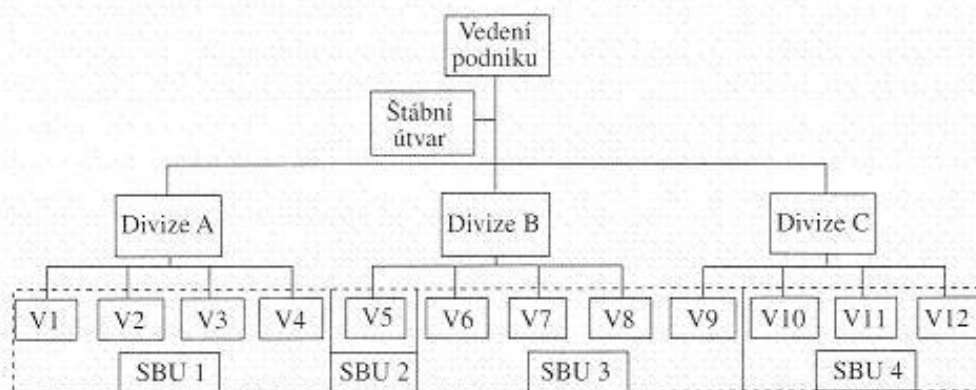
Obr.5 Liniová organizační struktura (Synek a kol., 2006)



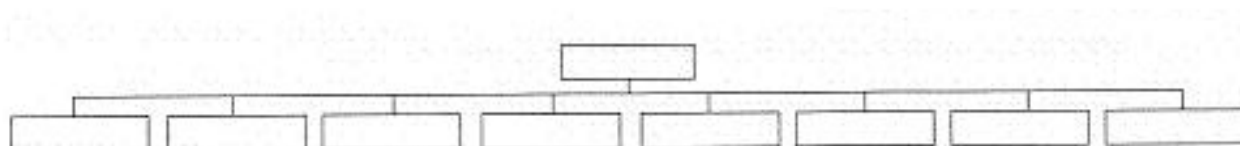
Obr.6 Liniově štábní organizační struktura (Synek a kol., 2006)



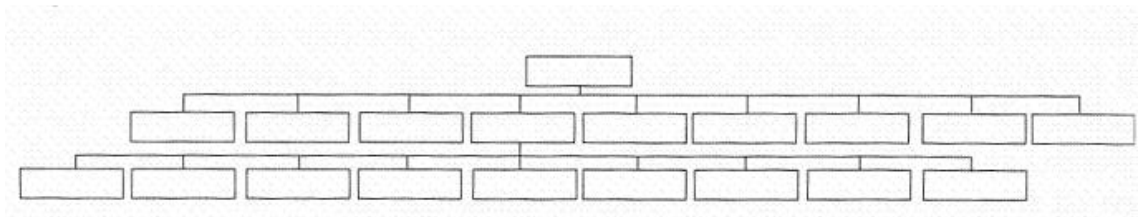
Obr.7 Funkcionální organizační struktura (Synek a kol., 2006)



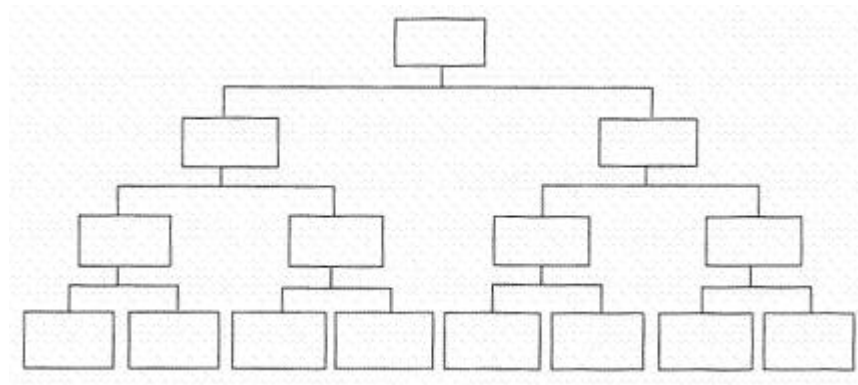
Obr.8 Divizionální organizační struktura (Synek a kol., 2006)



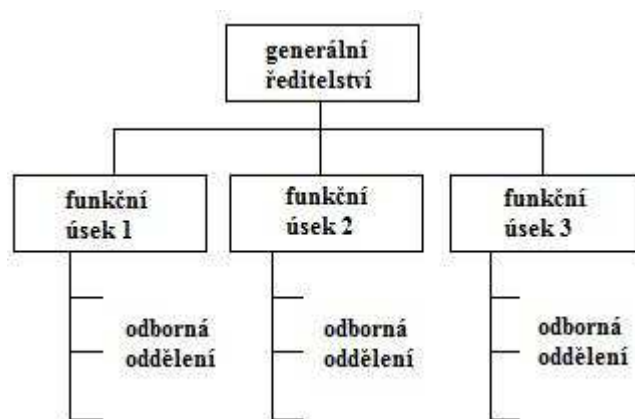
Obr.9 Průkopnická organizační struktura (Synek a kol., 2006)



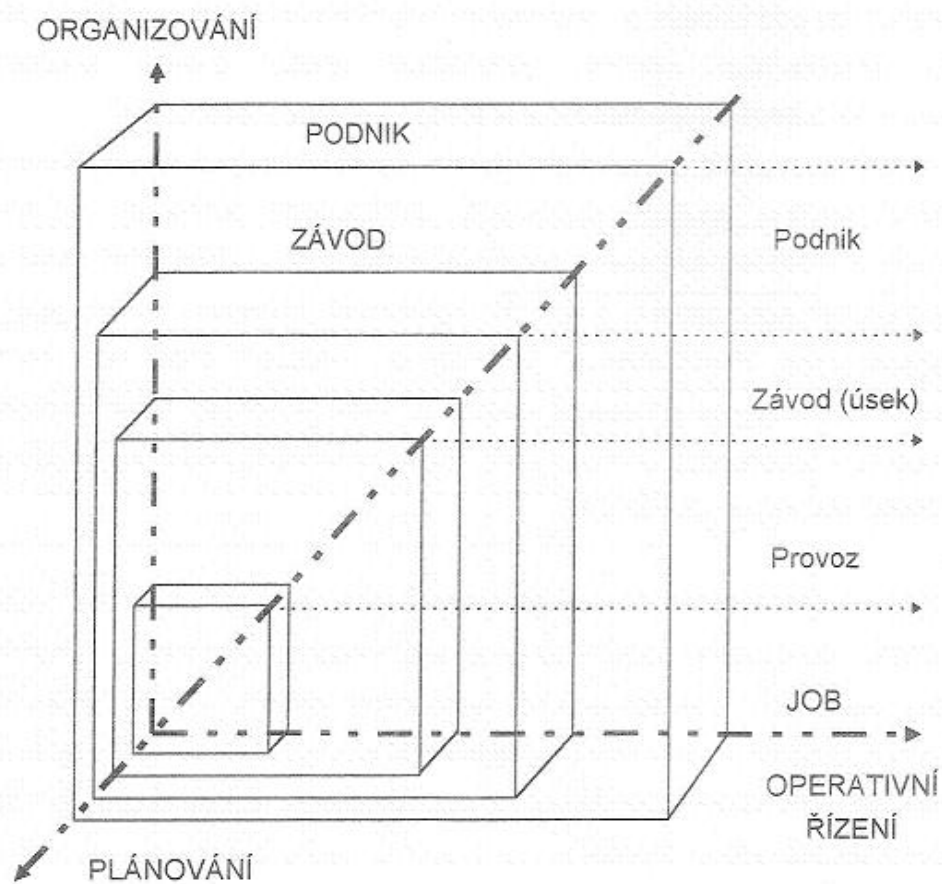
Obr.10 Plochá organizační struktura (Synek a kol., 2006)



Obr.11 Strmá organizační struktura (Synek a kol., 2006)

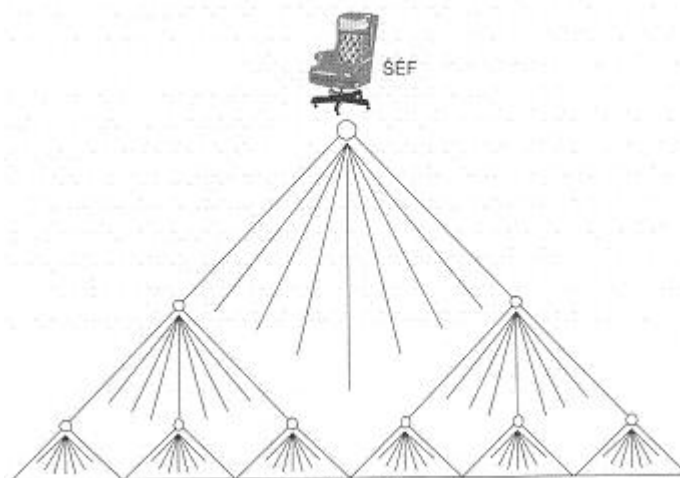


Obr. 12 Funkční organizační struktura

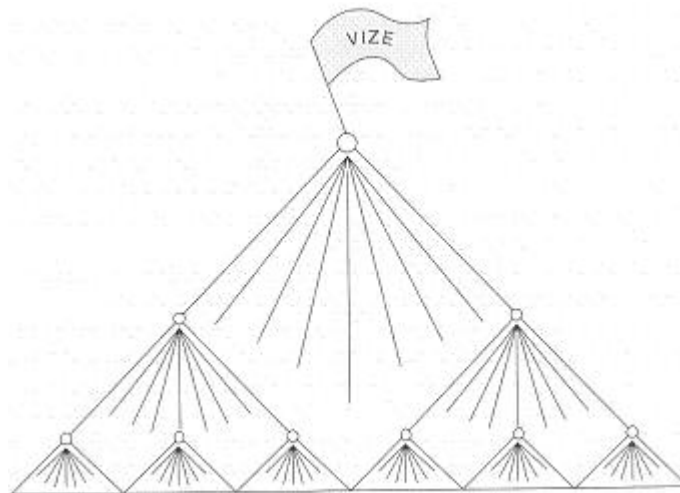


Obr.13 Hierarchické uspořádání organizační struktury (Hron, 2009)

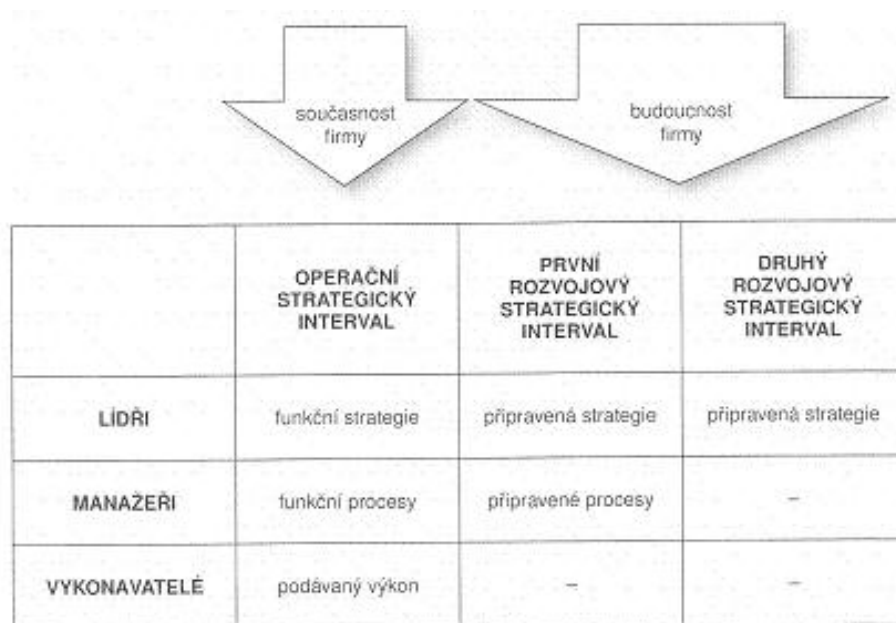
8.3 Řídící struktury



Obr.14 Firma vedená lidmi (Plamínek, 2008)



Obr.15 Firma vedená myšlenkami (Plamínek, 2008)



Obr.16 Strategické kontinuum (Plamínek, 2008)

8.4 Kolektory



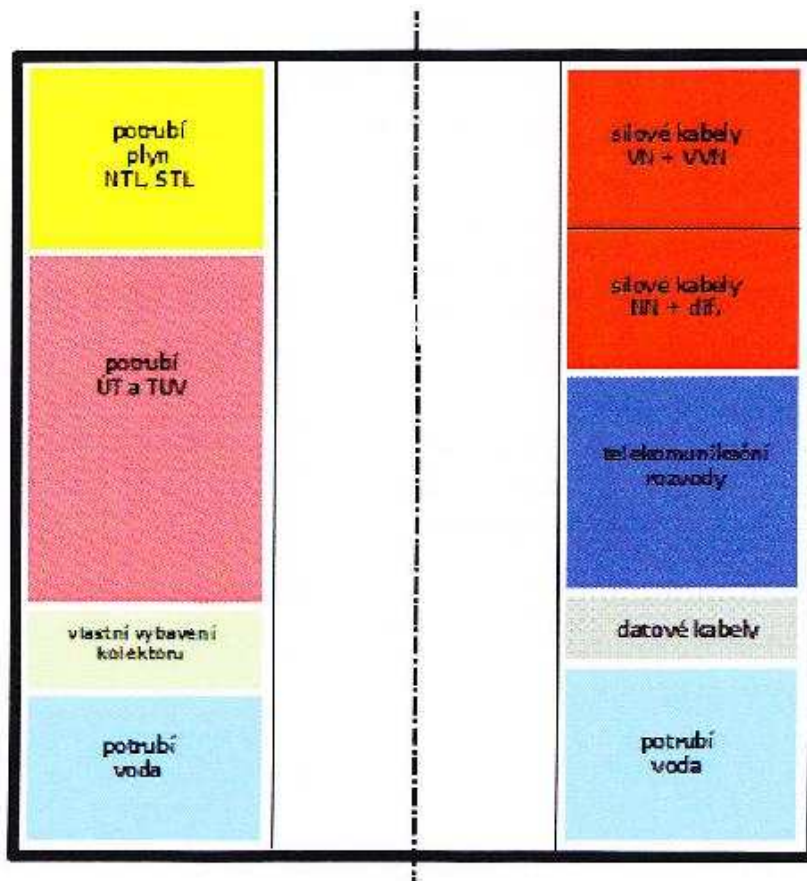
Graf 1 nárůst délek kolektorových staveb na území hl. m. Prahy



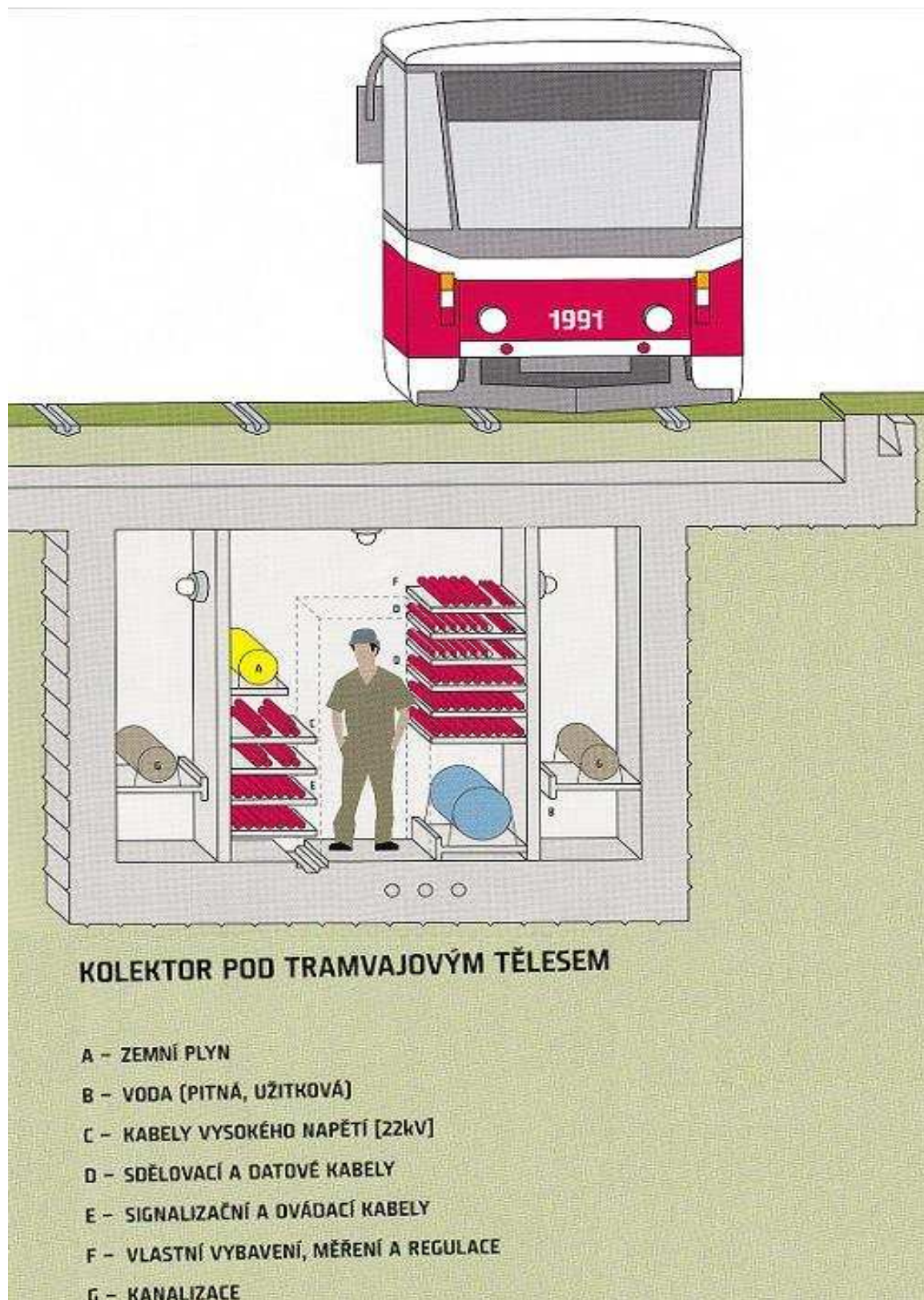
Obr.17 Délky kolektorových staveb v oblasti Východ



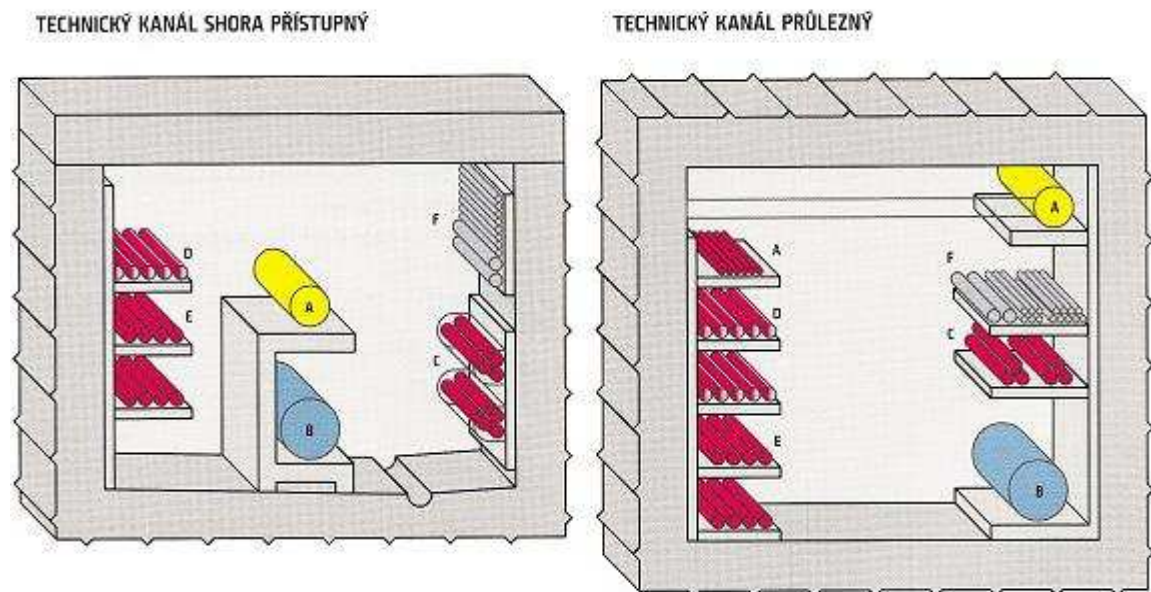
Obr. 18 Délky kolektorových staveb v oblasti Východ



Obr. 19 Obecné schéma vystrojení kolektoru (Kolektory, a.s., 2007)

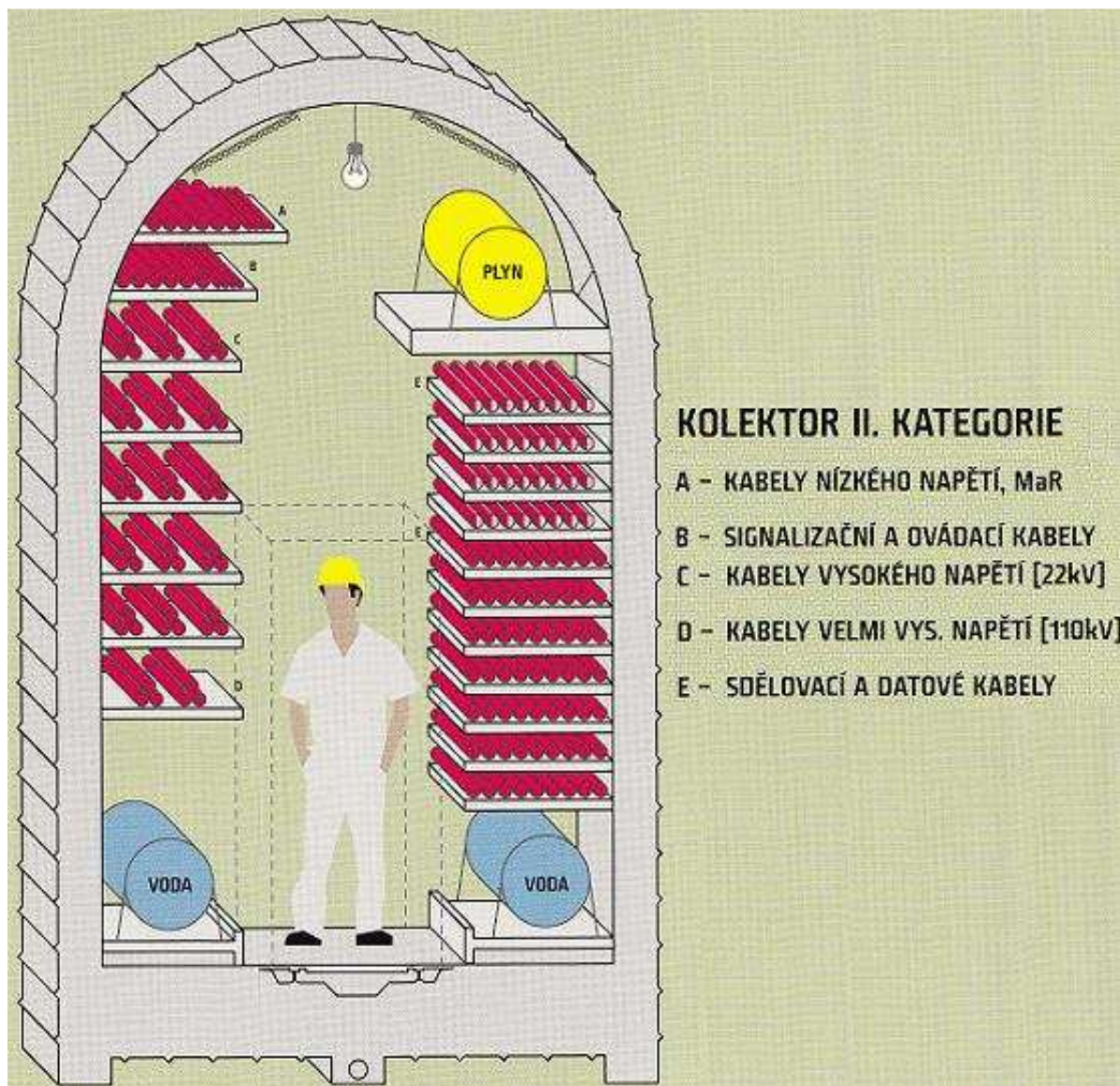


Obr. 20 Kolektor pod tramvajovým tělesem (Kolektory, a.s., 2010)

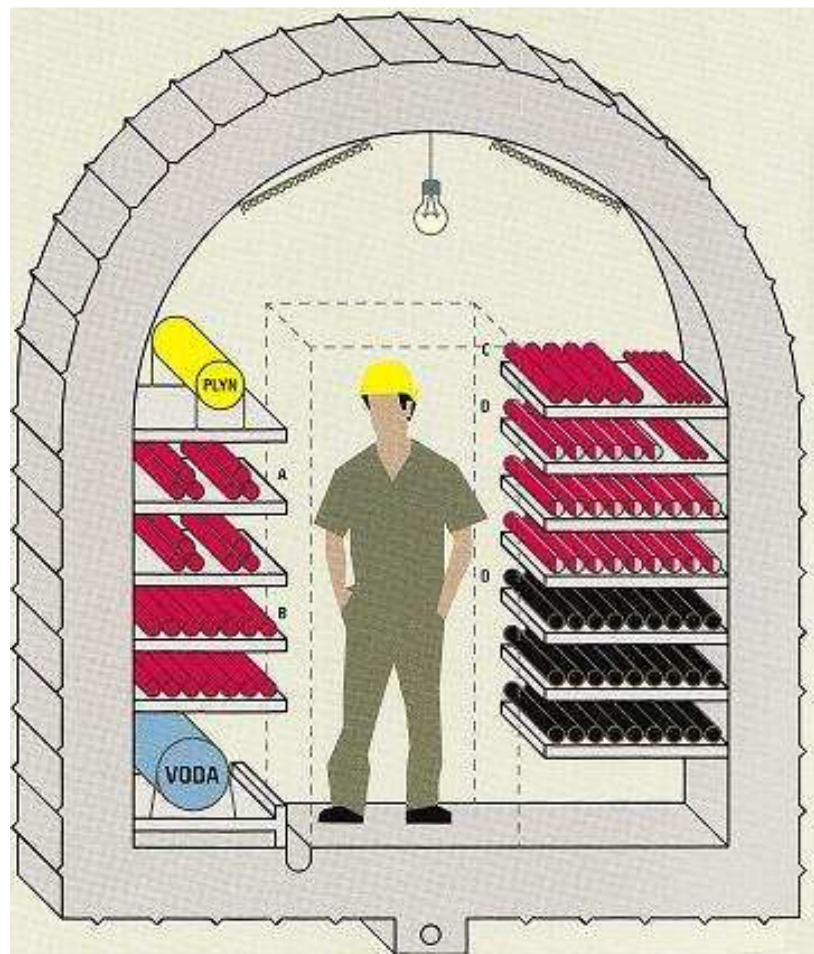


- A - ZEMNÍ PLYN
- B - VODA (PITNÁ, UŽITKOVÁ)
- C - KABELY VYSOKÉHO NAPĚTÍ [22kV]
- D - SDĚLOVACÍ A DATOVÉ KABELY
- E - SIGNALIZAČNÍ A OVÁDACÍ KABELY
- F - VLASTNÍ VYBAVENÍ, MĚŘENÍ A REGULACE

Obr. 21 Kolektory - technické kanály (Kolektory, a.s., 2010)



Obr. 22 Ražený kolektor II. kategorie (Kolektory, a.s., 2010)



KOLEKTOR III. KATEGORIE

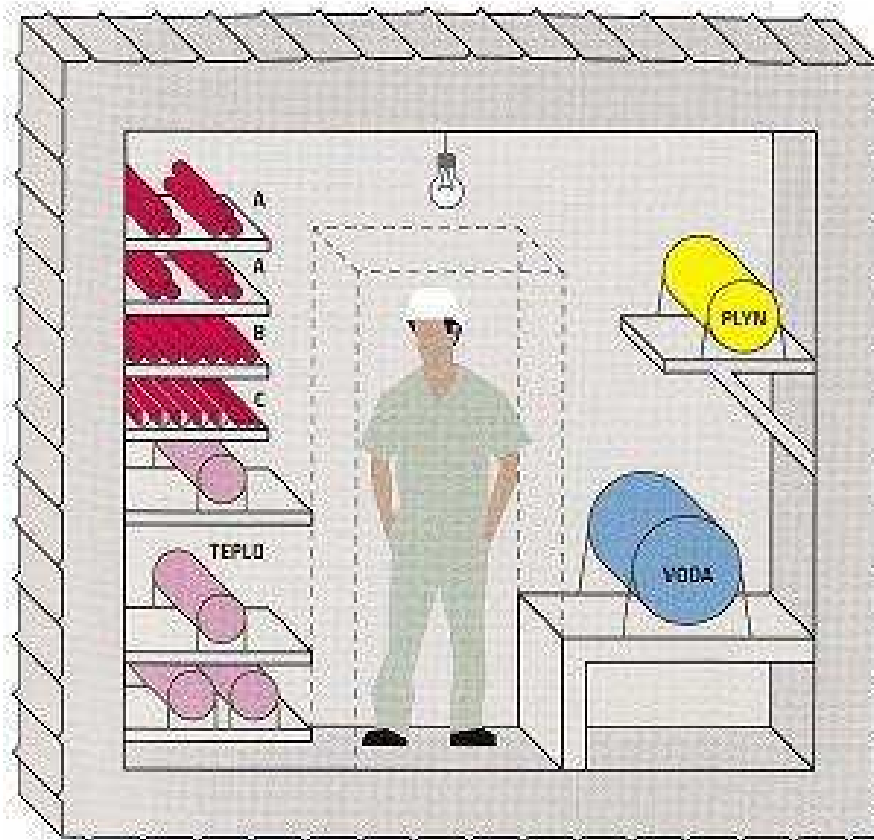
A – KABELY VYSOKÉHO NAPĚTÍ [22kV]

B – SIGNALIZAČNÍ A OVÁDACÍ KABELY

C – KABELY NÍZKÉHO NAPĚTÍ, MĚŘENÍ A REGULACE

D – SDĚLOVACÍ A DATOVÉ KABELY

Obr. 23 Ražený kolektor III. kategorie (Kolektory, a.s., 2010)

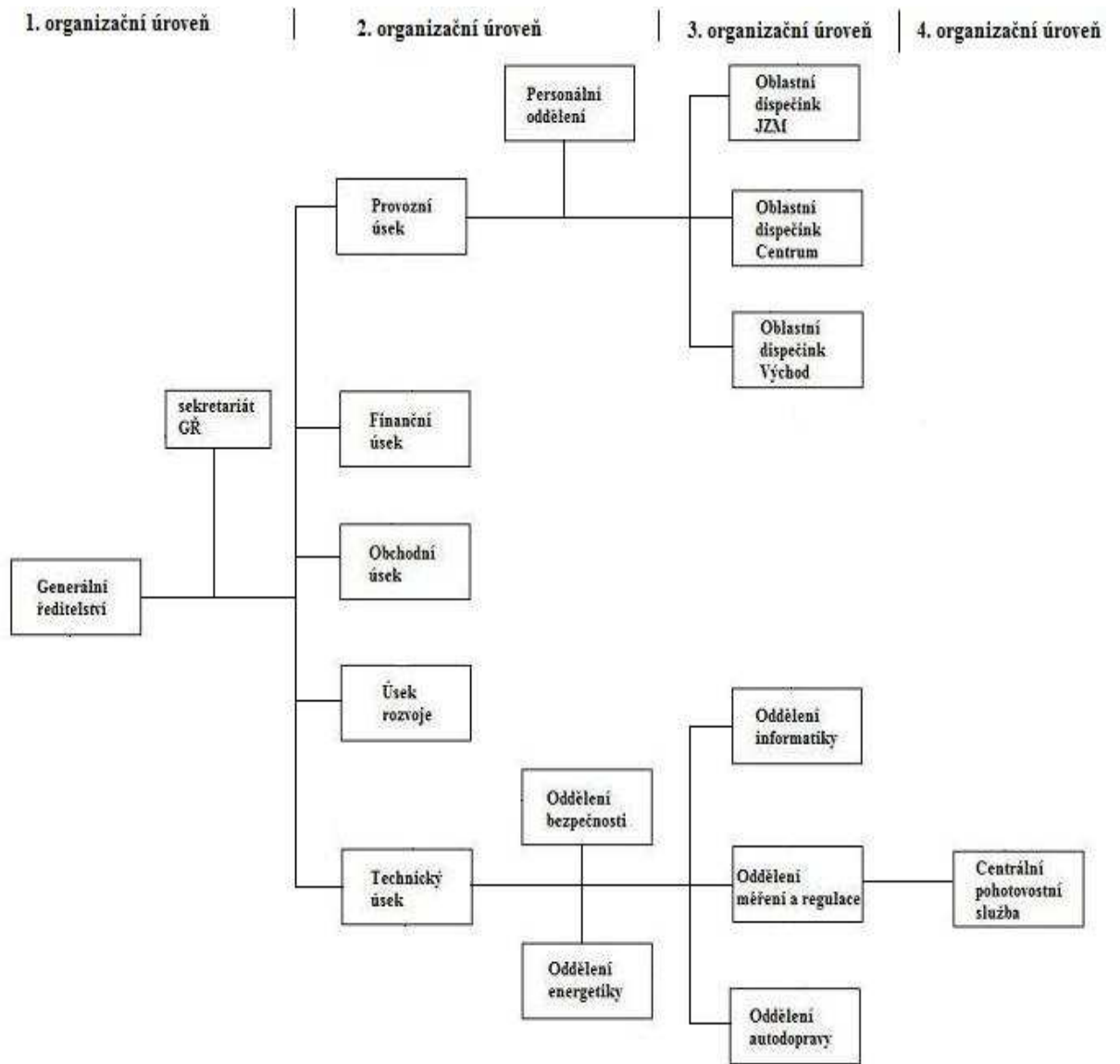


Kolektor III. kategorie

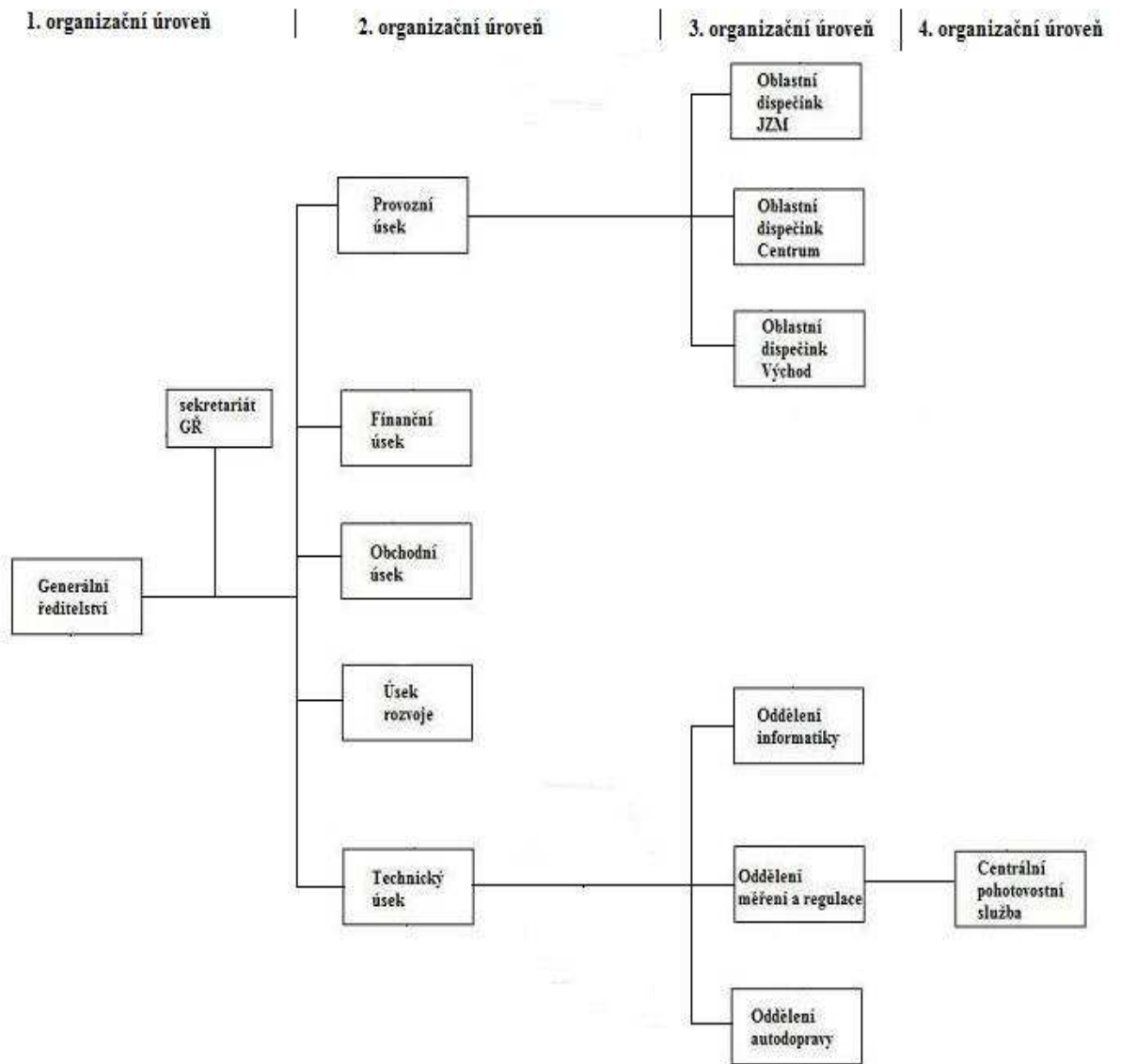
- A - kabely vysokého napětí (22kV)
- B - signalizační a ovládací kabely
- C - sdělovací a datové kabely

Obr. 24 Hloubený kolektor II. kategorie (Kolektory, a.s., 2010)

8.5 Navržená organizační struktura

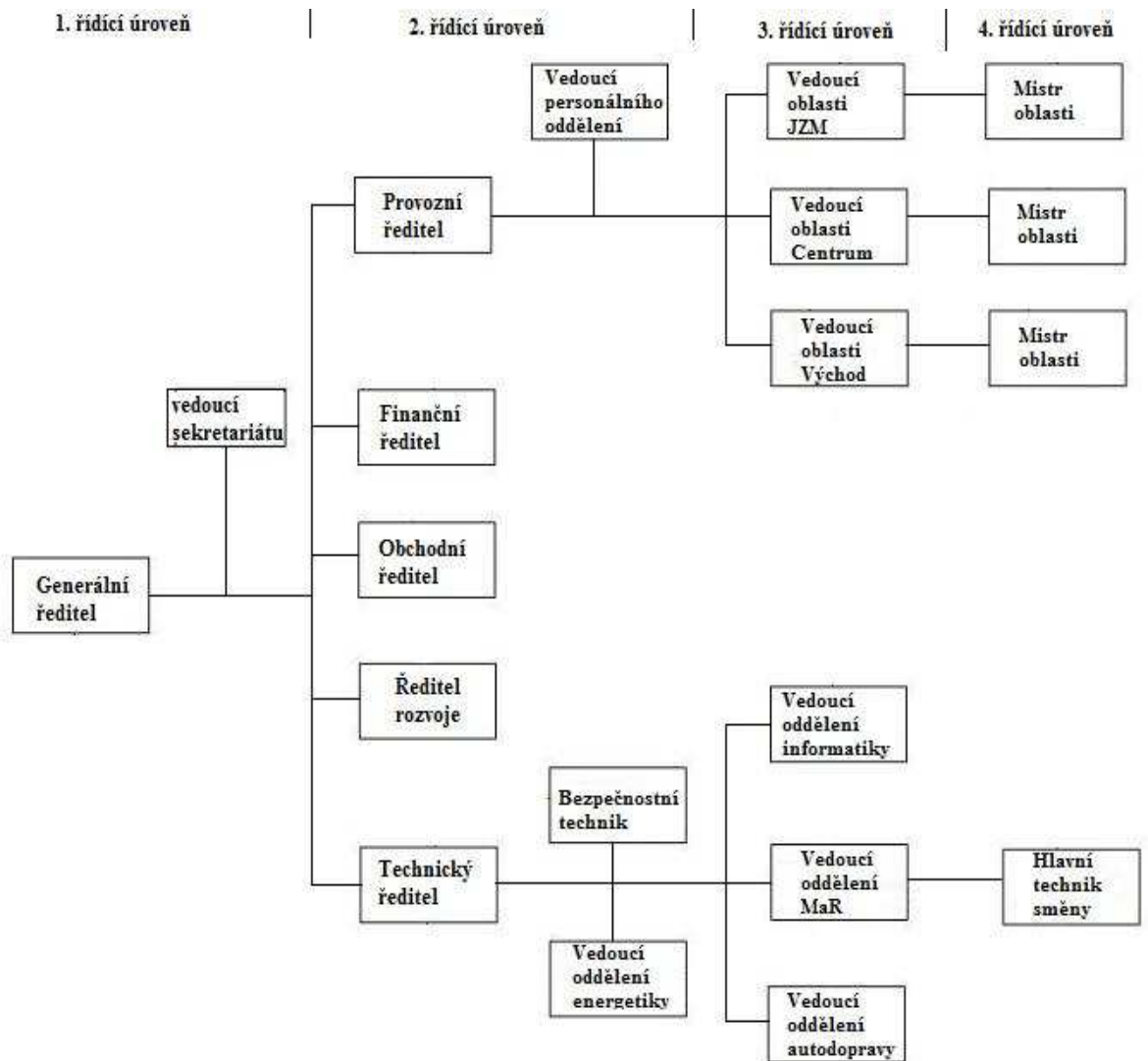


Obr. 25 Navržená organizační struktura



Obr. 26 Funkční uspořádání organizační struktury

8.6 Navržená řídicí struktura



Obr. 27 Navržená řídicí struktura