

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze k diplomové práci

**Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského
subjektu**

Bc. Pavla Dolenská

© 2015 ČZU v Praze

1 Souhrn

Diplomová práce se zabývá návrhem organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu. Organizování je jednou ze základních a nejstarších manažerských činností, díky které manažeři vytvářejí dobré podmínky pro řízení společnosti tak, aby byla organizace schopná obstát v konkurenčním prostředí a dosahovat požadovaného zisku. Nástrojem organizování je organizační struktura, která sdružuje činnosti a lidi v jeden celek a vzájemnými vazbami podporuje vnitřní fungování společnosti. V dnešním rychle měnícím se prostředí bývá často zdůrazňována potřeba podnik neustále organizovat a přizpůsobovat organizační strukturu aktuálním potřebám podniku, aby byla schopna pružně a efektivně reagovat na okolní změny. V této práci jsou popsána teoretická východiska pro správnou volbu organizační a řídicí struktury, která je následně popsána a zhodnocena ve společnosti ČEZ ICT Services, a. s.

2 Cíl a metodika

Cílem této práce je na základě prostudování teoretických poznatků vypracovat návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu tak, aby navrhované řešení vedlo k zefektivnění fungování podnikatelského subjektu a bylo v souladu s podnikovými cíli.

Práce je členěna do pěti hlavních kapitol. První dvě kapitoly se věnují stanovení cíle práce, stručnému popisu členění práce a úvodu do zkoumané problematiky.

Třetí kapitolou je literární rešerše, ve které jsou na základě prostudování odborné literatury, popsána teoretická východiska týkající se popisu teorie managementu, organizování, organizačních a řídicích struktur a jejich členění a faktorů, které tyto struktury přímo či nepřímo ovlivňují.

Následující kapitola se zabývá praktickou částí, která popisuje organizační a řídicí strukturu ve společnosti ČEZ ICT Services, a. s. Na základě provedeného zkoumání a za pomoci získaných teoretických poznatků je posuzována její vhodnost. Dle zjištěných nedostatků jsou prezentovány vlastní návrhy a doporučení na změnu současné organizační a řídicí struktury, které přispějí k zdokonalení vnitřní efektivity organizace. Poslední kapitola se věnuje závěrečnému shrnutí celé práce.

3 Úvod

Diplomová práce se zabývá návrhem organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu. Každý podnikatelský subjekt je založen k tomu, aby dosahoval co možná nejvyššího zisku. Manažeři, kteří podnik řídí, si proto pokládají otázku, jakým způsobem dosáhnout požadovaného cíle? Co je potřeba k tomu, aby byla společnost fungující a dobře prosperující? Jednou z odpovědí na tyto otázky je vhodně nastavená organizační a řídicí struktura, jelikož bez ní by nemohl podnik řádně a efektivně fungovat.

Každý podnik je jiný, má jiné poslání, cíle a strategii, díky které chce stanovených cílů dosáhnout. Stejně je tomu tak i u organizační struktury. Není snadné najít „tu pravou“, která bude společnost efektivně podporovat v její činnosti, aby obstála v dnešním poměrně náročném konkurenčním prostředí. Neexistuje žádná univerzální organizační struktura, které by vyhovovala všem podnikům. Při její volbě musíme dbát na to, aby odrážela specifické potřeby organizace, odpovídala dlouhodobým cílům a určené strategii k jejich dosažení. Cíle společnosti i vnitřní a vnější podněty, které na organizaci působí, se v čase mění. Proto je velmi důležité organizační a řídicí strukturu aktualizovat a přizpůsobovat aktuálním potřebám organizace.

Jako zvolený podnikatelský subjekt byla vybrána společnost ČEZ ICT Services, a. s., která se zabývá poskytováním IT služeb a služeb elektronických komunikací do jednotlivých společností holdingu Skupiny ČEZ. Pro tento účel byla také svou mateřskou společností ČEZ, a. s. v roce 2002 založena. Jelikož je společností ČEZ ICT Services, a. s. velký podnik s cca 430 zaměstnanci, dbá na vhodně nastavenou organizační strukturu, kterou se snaží vždy přizpůsobovat své aktuální strategii. Společnost se skládá ze sedmi hlavních organizačních jednotek, které budou v práci podrobně podrobně popsány. Vynechán bude pouze Úsek Provoz společnosti pro jeho poměrně rozsáhlou vnitřní strukturu a z důvodu složitosti činností a procesů, které se v něm uskutečňují. Popis stávající organizační a řídicí struktury ve společnosti ČEZ ICT Services, a. s. včetně návrhů a doporučení pro její zlepšení byl proveden na základě osobních zkušeností, vlastního studování činností a procesů ve společnosti a pomocí nestrukturizovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

4 Zhodnocení organizační a řídicí struktury ve společnosti ČEZ ICT Services, a. s.

Na základě předchozích analýz byly vytipovány silné a slabé stránky stávající organizační struktury a řídicí struktury společnosti.

Silné stránky

- vhodný formální rámec organizační struktury - zvolená forma organizační struktury vhodně doplňuje zvolenou strategii společnosti a nevykazuje žádné výrazné nedostatky. díky ne příliš složité nastavené hierarchii řízení mají manažeři společnosti blíže ke všem zaměstnancům, mohou tak mít větší přehled o vykonávaných činnostech a rychlejší
- komunikace managementu - zpětnou vazbu.
- propracovaný organizační řád a interní směrnice – zaměstnanci dokáží dobře definovat své postavení a účel pracovní pozice ve společnosti. Znají rozsah své odpovědnosti a míru, v jaké mohou samostatně rozhodovat.
- rozpracování strategických cílů s kulturou organizace do cílů jednotlivých útvarů a osobních cílů jednotlivců

Slabé stránky

- neefektivní využití útvarů - jedná se především o malá oddělení, která v rámci vykonávaných činností mohou být vhodněji využita např. sloučením s jiným oddělením nebo zařazením do jiného útvaru a tvořit tak ucelenější rámec činností.
- přetížení vedoucích pracovníků v útvaru Finance a Správa – zde se jedná o vedoucího pracovníka Odboru Řízení a služeb, který má pod sebou 9 podřízených specialistů a oddělení Administrace služeb, za které nese spoluzodpovědnost.
- možnost efektivnějšího výkonu pracovních úkolů přelokací některých pracovníků do jiného útvaru, a tím zajistit lepší spolupráci a vzájemnou zástupnost

5 Vlastní návrhy a doporučení

Vzhledem k identifikovaným silným stránkám bude formální rámec a zvolený typ organizační a řídicí struktury ponechán, včetně jednotlivých organizačních úrovní (maximálně tři úrovně). Pro efektivnější fungování uvnitř organizace jsou navrženy následující úpravy:

- Začlenění projektových manažerů do kompetenčních center z důvodu respektování nastavené strategie „Být co nejbližší k zákazníkovi“. Projektoví manažeři společně s dalšími pracovníky kompetenčních center tak mohou sdílet společné hodnoty a nastavené cíle v rámci uceleného útvaru.
- zřízení nového odboru Rozvoj a řízení systémů, který tvoří vedoucí odboru, Enterprise architekt, 2 x Specialista business procesů, oddělení Portfolia projektů infrastruktury a bezpečnosti, oddělení Řízení investic a dodavatelů. Sdružení pracovních pozic Enterprise architekta a pracovníků z původního oddělení Systémy řízení je navrženo z důvodu sladění architekturní role s celkovou strategií a procesy ve společnosti. Oddělení Řízení investic a dodavatelů bylo do odboru převedeno také z důvodu úzké vazby na strategii podniku a spolupráce s dalšími zaměstnanci odboru.
- Převedení oddělení Administrace služeb do odboru Správa společnosti bylo provedeno zejména z důvodu ulehčení vedoucímu pracovníkovi odboru Řízení služeb, aby mohl lépe koordinovat přímo podřízené specialisty. Transformace odboru na oddělení je pak logickým vyústěním provedené změny.
- Převod dvou zaměstnanců z oddělení Administrace služeb do oddělení Správa společnosti z důvodu velice úzké spolupráce se Specialistou ekonomiky, a také z důvodu ulehčení zátěže specialisty v administrativních věcech, například zpracovávání jednoduchých účetních dokladů nebo výpomoc v procesu vymáhání pohledávek.
- vzhledem k ucelenému rámci činností pracovníků oblasti controllingu v odboru Controllingu, plánování a kalkulace cen a pracovníků oddělení Kalkulace a plánování cen bylo navrženo zrušení samostatného oddělení Kalkulace a plánování cen, sloučení všech zaměstnanců do jednoho funkčního útvaru a přeměna odboru na oddělení.

6 Závěr

V současné době korporátních společností můžeme považovat řídicí a organizační strukturu firmy za jeden z klíčových faktorů k úspěchu. Dobře fungující a kvalitně nastavená struktura vnitropodnikových procesů se dá považovat ze jednu z hlavních konkurenčních výhod, která firmě může přinést nejenom vyšší zisky, ale hlavně může nastolit přátelskou pracovní atmosféru. Díky této atmosféře je pak mnohem jednodušší udržet nebo získávat kvalitní pracovníky na stěžejních pozicích nebo motivovat zaměstnance k další práci.

Cílem této práce bylo vytvořit návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu tak, aby navrhované řešení vedlo ke zefektivnění fungování daného subjektu a současně bylo v souladu se stávajícími podnikovými cíly. Diplomová práce konkrétně popisuje společnost ČEZ ICT Services, a. s.

V analýze praktické části vyplývá, že společnost má poměrně propracovanou strategickou řídicí strukturu podnikání. Společnost používá, vhodný formální rámec organizační struktury, který jde ruku v ruce s podrobným organizačním řádem a z něj vycházejícími interními směrnici. Existuje zde poměrně kvalitní komunikace, ať už směrem k managementu tak i zpětně k zaměstnancům na pozicích vedoucí oddělení. Naopak mezery má společnost v neefektivním využívání některých menších útvarů nebo přetížením některých klíčových pracovníků, kteří pak nestíhají zvládat svoji práci na sto procent.

V rámci navrhovaných opatření by se měli projektový manažeři přesunout do kompetenčních center, aby byli co nejbližší k zákazníkovi. Další změny se týkají převedení některých zaměstnanců nebo celých menších oddělení, tak aby jejich čas byl využit efektivněji. Největším zásahem do struktury i do finančního plánování společnosti by pak bylo zřízení nového odboru Rozvoj a řízení systémů.

Některé z opatření je možno udělat v relativně krátkodobém časovém horizontu, jiné potrvají delší čas, a budou s nimi spojeny náklady na restrukturalizaci společnosti, ale ve výsledku by po provedení všech těchto kroků měla začít řídicí a organizační složka společnosti měla fungovat ještě efektivněji než je tomu v současnosti.

7 Seznam literatury

- (1) BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- (2) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- (3) DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 117 s. ISBN 80-718-7029-3.
- (4) Donnelly, J. H, Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. (1997). *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada. 821 stran. ISBN 80-716-9422-3.
- (5) DRUCKER, Peter F. *Řízení v době velkých změn*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 285 s. ISBN 80-859-4378-6.
- (6) FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- (7) HRON, Jan, Tomáš MACÁK a Bohumila LHOTSKÁ. *Teorie řízení: příklady a aplikace*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000, 135 s. ISBN 978-80-213-0695-0
- (8) HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000. ISBN 978-80-213-0695-0
- (9) SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika. 4. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
- (10) ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2005. 233 s. 978 – 80-867-5435-2
- (11) Veber, J. a kol. (2009) *Management: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2. přepracované vydání, 734 stran. ISBN: 978-80-7261-200-0.
- (12) VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- (13) URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 162 s. ISBN 80-726-1105-4.

