

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského  
subjektu**

**Bc. Pavla Dolenská**

© 2015 ČZU v Praze

---

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavla Dolenská

Provoz a ekonomika

Název práce

**Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu**

Název anglicky

**Draft organizational and management structure of the business entity**

---

### Cíle práce

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.

### Metodika

První část práce je teoreticky zaměřena a obsahuje podklady zpracování praktické části. V teoretické části jsou popsány základní východiska teorie organizování, dále pak parametry organizačních a řídicích struktur a také jejich jednotlivé typy.

V praktické části bude charakterizován zvolený podnikatelský subjekt, bude provedena důkladná analýza současného stavu a na základě teoretických poznatků bude vypracován návrh organizační a řídicí struktury.

Doporučená osnova práce: 1. Prostudování výchozích teoretických poznatků v odborné literatuře

2. Zpracování literární rešerše 3. Charakteristika zvoleného podnikatelského subjektu

4. Analýza a zhodnocení současné organizační a řídicí struktury 5. Souhrn poznatků z praktické části a vypracování vlastního návrhu řešení



**Doporučený rozsah práce**

60-80

**Klíčová slova**

Organizace, Organizování, Organizační struktura, Řídící struktura

**Doporučené zdroje informací**

- CARDA, A., KUNSTOVÁ, R., Workflow. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 15řs. ISBN 80-247-0666-0
- CEJTHAMR, V., DĚDINA J. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury: Teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3
- DRUCKER, P. F. Výzvy managementu pro 21. století 1.vyd. Praha, Management Press, 2000. 187s. ISBN 80-7261-021-X
- HRON, J. Teorie řízení. Praha: CZU PEF, 2007, s. 138 ISBN 978-80-213-
- SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4
- SULÁK, M., VACÍK, E. Strategické řízení v podnicích a projektech. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9
- URBAN, J. Tvorba a rozvoj organizačních systémů 1.vyd. Praha, Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4
- 0695-0.

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Elektronicky schváleno dne 16. 10. 2014**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2015

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31. 03. 2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c. za odborné vedení této diplomové práce a za jeho cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, přátelům a v neposlední řadě zaměstnancům společnosti ČEZ ICT Services, a. s.

# Návrh organizační a řídicí struktury podnikatelského subjektu

## 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.

**Klíčová slova:** Management, organizace, organizování, organizační struktura, efektivita

# Draft organizational and management structure of the business entity

## **Summary**

This thesis describes the design of organizational and management structure of the business entity. Organizing is one of the basic and oldest management activities, allowing managers create good conditions for the management of the company, so that the organization was able to succeed in a competitive environment to achieve the desired profit. The tool is organizing an organizational structure that brings together the activities and people in one unit and interrelationships supports the inner workings of the company. In today's rapidly changing environment is often stressed the need for enterprise constantly organize and adapt the organizational structure of the current business needs to be able to flexibly and efficiently respond to changes. In this work describes the theoretical basis for the correct selection of organizational and management structure, which is then described and evaluated in ČEZ ICT Services, a.s.

**Keywords:** Management, Organization, Organizing, Desing of organizational structure, Efficiency

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Cíl a metodika.....	6
3	Literární rešerše .....	7
3.1	Pojetí managementu.....	7
3.2	Organizace a organizování.....	10
3.3	Organizační a řídicí struktura .....	13
3.4	Prvky organizační a řídicí struktury.....	16
3.4.1	Dělb práce .....	16
3.4.2	Členění organizace na organizační jednotky .....	17
3.4.3	Rozpětí řízení.....	18
3.4.4	Vymezení pravomoci.....	19
3.4.5	Koordinace činností .....	20
3.5	Typy organizačních struktur .....	20
3.6	Faktory ovlivňující výběr organizační struktury .....	22
3.6.1	Prostředí organizace.....	22
3.6.2	Strategie organizace .....	23
3.6.3	Velikost organizace.....	25
3.6.4	Kultura organizace .....	26
3.6.5	Vnitřní efektivita organizace .....	26
4	Praktická část .....	28
4.1	Charakteristika společnosti ČEZ ICT Services, a. s. ....	28
4.2	Zákazníci společnosti.....	29
4.3	Poskytované služby.....	31
4.4	Velikost společnosti.....	33
4.5	Poslání a strategie společnosti .....	34
4.5.1	Poslání společnosti.....	34
4.5.2	Strategie společnosti .....	35
4.6	Formální rámec organizační a řídicí struktury.....	36
4.7	Organizační a řídicí systém společnosti.....	39
Mezi obecné pravomoci vedoucích zaměstnanců, bez ohledu na stupni řízení, patří: ....		39
4.8	Kompetenční centra .....	42
4.8.1	Základní činnosti kompetenční center pro jednotlivé oblasti .....	44
4.9	Úsek Generálního ředitele .....	45
4.9.1	Kancelář Generálního ředitele .....	45
4.9.2	Oddělení Enterprise architektura .....	46
4.9.3	Odbor Kybernetická bezpečnost.....	47
4.10	Úsek Finance a Správa.....	49
4.10.1	Specialista smluvních vztahů.....	50
4.10.2	Oddělení systém řízení.....	50
4.10.3	Odbor controllingu, plánování a kalkulace cen .....	51
4.10.4	Odbor Řízení služeb.....	52
4.10.5	Oddělení Správa společnosti.....	53
4.10.6	Oddělení Správa licencí .....	53
4.10.7	Oddělení Řízení investic a dodavatelů.....	54



4.11	Zhodnocení řídicí kapacity .....	55
4.12	Zhodnocení vnitřního prostředí společnosti metodou „7 S“ .....	57
4.12.1	Struktura společnosti.....	57
4.12.2	Systemy řízení.....	58
4.12.3	Styl.....	58
4.12.4	Spolupráce .....	58
4.12.5	Schopnosti.....	59
4.12.6	Sdílené hodnoty .....	59
4.13	Určení předností a nedostatků organizační a řídicí struktury .....	60
4.13.1	Silné stránky .....	60
4.13.2	Slabé stránky.....	61
4.14	Vlastní návrh organizační a řídicí struktury .....	61
4.14.1	Úsek Generálního ředitele .....	61
4.14.2	Úsek Finance a Správa.....	62
5	Závěr .....	64
6	Seznam literatury .....	65

# 1 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 strukturam, 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 společnost 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 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.

## **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 zeefektivnění fungování podnikatelského subjektu a bylo v souladu s podnikovými cíly.

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 Literární rešerše

### 3.1 Pojetí managementu

Pro vysvětlení a pochopení, co management nejen v ekonomické teorii, ale i v praxi, znamená, existuje mnoho jeho definic tvořených z různých úhlů pohledů. Management je celosvětově známý pojem, jehož název se odvíjí od slova „manage“, které můžeme nejjednodušeji přeložit jako „řídít“. Na základě tohoto odvození lze uvést, že českým ekvivalentem pro slovo management je řízení. V souvislosti úzkého spojení managementu se slovem řízení interpretuje profesor Hron (7) management následovně: *„Management definujeme jako systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři. Management na různých úrovních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje, posuzuje.“*

Na management můžeme pohlížet jako na vědní disciplínu, kdy se jedná o uspořádaný soubor poznatků většinou odpozorovaných v praxi. Opírá se o poznatky z vědních disciplín jako je ekonomie, matematika, psychologie, sociologie či statistika. (9)

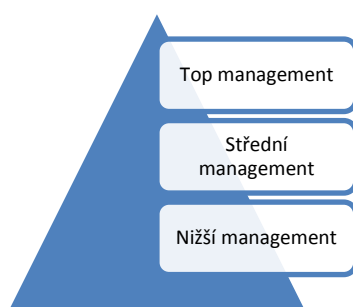
Blažek (1) zdůrazňuje, že důvodem nejednotné definice je fakt, že management je složitý a obtížně uchopitelný proces. Na management jako proces často nahlíží i ostatní autoři, například Veber (11) definuje management jako *„soubor všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je utvářet organizace, které fungují.“*

Podobnou definici využívá také Vodáček (12), který management interpretuje jako *„soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“*

Dalším ze základních významů, jak lze management chápat, je pohlížet na něj jako na vedení společnosti nebo skupinu řídicích pracovníků – manažerů. *Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvary, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.* (5)

Malou společnost o velikost pěti zaměstnanců může management společnosti tvořit pouze jeden vedoucí pracovník, zpravidla vlastník společnosti. Pokud má ale společnost desítky, stovky či tisíce zaměstnanců, management společnosti již zpravidla netvoří vlastníci společnosti, ale ti si najímají pro řízení společnosti právě odborné manažery. S růstem společnosti a se zvětšující se diferenciací procesů uvnitř společnosti dochází k rozčlenění managementu (manažerů) do hierarchických skupin podle náročnosti řízení tak, aby byla společnost řízena co nejefektivněji. (1)

**Obrázek 1 Úrovně managementu**



Vlastní zpracování, 2015

Top management neboli vrcholnou úroveň řízení, tvoří nejvyšší manažeři ve společnosti. Zpravidla se jedná o generálního ředitele a členy výkonných orgánů společnosti, například u akciové společnosti členové představenstva. U menších společností může být vrcholný management tvořen přímo vlastníky. Na této úrovni managementu se realizuje strategické řízení v časovém horizontu 3-5 let. Manažeři se zaměřují na klíčové faktory budoucího vývoje společnosti, definují strategii a směr jejího rozvoje. (11)

Střední úroveň neboli manažery druhé linie jsou řídicí pracovníci štábních útvarů nebo nižších liniových útvarů. Manažeři druhé linie tvoří nejpočetnější skupinu řídicích pracovníků a řídí společnost na úrovni taktického řízení, které se zabývá rozpracováním strategie a fungování společnosti do dílčích kroků nejčastěji v horizontu 1 roku. (11, 7)

Manažeři první linie jsou označováni jako nižší management na operativní úrovni řízení, kdy vedoucí pracovníci mají pod sebou převážně výkonné zaměstnance. Manažeři zajišťují takové aktivity, které směřují k realizaci taktických plánů, jsou krátkodobého charakteru a tím umožňují manažerům operativně reagovat na aktuální potřeby společnosti. (11)

Jak uvedl Vodáček ve své definici k tomu, aby manažer úspěšně řídil společnost k dosažení stanovených cílů, využívá specifické činnosti, manažerské funkce. Na obrázku 2 je uveden přehled manažerských funkcí podle známých světových autorů teorie o managementu.

**Obrázek 2 Přehled manažerských funkcí**

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Wehricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ kontrola</li> <li>■ motivace a komunikace</li> <li>■ rozvoj svůj i ostatních</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ vedení lidí</li> <li>■ kontrola</li> <li>■ výběr a rozmístění pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ příkazování</li> <li>■ kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ příkazování</li> <li>■ kontrola</li> <li>■ koordinace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ výběr a umístění lidí</li> <li>■ příkazování</li> <li>■ koordinace</li> <li>■ rozpočtování</li> <li>■ podávání zpráv (kontrola)</li> </ul>

Zdroj: (2)

Všichni autoři se ve své podstatě víceméně shodují. Plánování a organizování si můžeme si dovolit označit za klíčové manažerské funkce. Plánování je základní manažerskou funkcí a bývá označováno za východisko pro ostatní manažerské funkce. Představuje „činnost směřující k určení způsobu, pravidel a taktiky použité při realizaci strategie, jako i určení disponibilních zdrojů představující určitá omezení“ (8)

### 3.2 Organizace a organizování

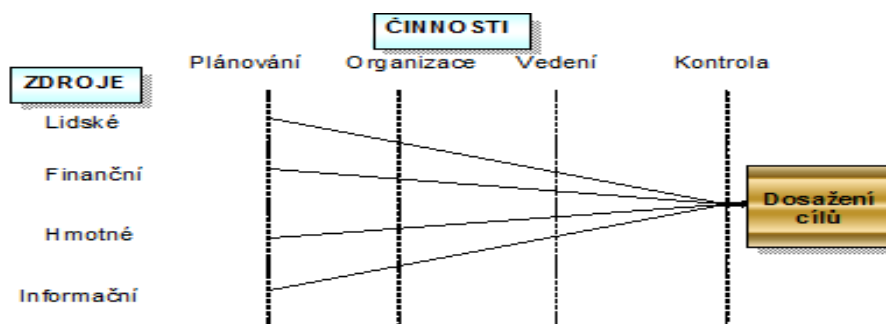
Organizaci lze chápat jako organizovanou formální skupinu lidí, kteří mají společné cíle a motivaci, měří vlastní výkonnost a jsou vymezení vůči okolnímu prostředí. Jedná se o vzájemné propojení čtyř základních organizačních komponentů, mezi které patří lidé vyskytující se v organizaci, práce, kterou vykonávají, informace a technologie využívající se k výkonu práce. Tyto komponenty mají svůj řád, systém, jsou protknuty procedurami, které jsou rozhodující pro výkon organizace. (2)

Z formálního hlediska organizace znamená vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností. Oproti tomu existuje i neformální organizace, kterou se rozumí osobní a sociální vztahy vznikající spontánně uvnitř organizace. (11)

Pokud budeme na organizaci nahlížet jako na organizaci obchodního charakteru založenou na právních základech, můžeme ji definovat jako podnik. Synek (8) uvádí, že jedním z pohledů, jak lze nahlížet na podnik, je definice podniku jako *„kombinace výrobních činitelů, s jejichž pomocí vlastníci podniku chtějí dosáhnout konkrétních cílů.“* S tím souvisí i poslání organizace, které je dle Vodáčka (12) *„účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části“*.

Proces dosahování cílů organizaci znázorňuje následující obrázek.

**Obrázek 3 Dosahování cílů organizace**



Zdroj: (9)

Z obrázku je patrné, aby podnik plnil své vytčené cíle, je důležité pomocí manažerských funkcí efektivně řídit a zkoordinovat vstupy podniku (zdroje) a tím dosáhnout požadovaných cílů. Ke správné koordinaci a řízení nejen lidských zdrojů slouží v podniku organizování. Podle E. Daleyho je organizování činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi a vede k zavedení řádu a systému v organizovaném objektu. Zahrnuje organizování lidí a dalších zdrojů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. (3, 13)

Dle Vebera (11) je organizování cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinace, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému. K tomuto účelu je zřizována formální organizační struktura, které je v této práci věnována samostatná kapitola.

Podle Donellyho (4) je hlavním úkolem organizování „*vymezení a hospodárné zajištění plánování i jiných nezbytných činností lidí při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části. Zajišťuje koordinaci potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí*“.

Jinými slovy organizování má za úkol nastavit takové fungování podniku, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku s ohledem na možnosti a potřeby organizace. V souvislosti s tímto pojetím můžeme říci, že organizování má za cíl také usměrňovat neformální organizační struktury, nestandardní procesy a neformální vztahy při sdružení a vedení lidí. (11)



Dědina a Vodáček se shodují v základních důvodech, prostřednictvím kterých organizování pomáhá k větší efektivnosti organizace.

- dělba práce - každá práce vyžaduje specifické vědomosti a dovednosti, kterými nedisponuje jen jeden člověk
- koordinace a rozsah práce - jelikož objem práce nemůže být zvládnut jedním pracovníkem, je důležité vzájemné sladění potřebných činností a vztahů lidí, které je provádějí. To znamená rozdělení nebo seskupení činností tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího poměru mezi vstupy a výstupy.
- vymezení pravomocí a zodpovědnosti lidí v organizaci. (3, 12)

Ernest Dale shrnul základní požadavky, které mají být splněny při procesu organizování. „*Posláním organizování dle něj je zajistit realizaci „plánování“, stanovení cílů organizace i jednotlivců a postup k jejich dosažení s využitím racionální dělby práce (sdružení stejných nebo podobných činností do dílčích strukturálních jednotek), a koordinace (sladění spolupráce jednotlivých dílčích strukturálních jednotek v prostoru a v čase), dále vymezení pravomocí a odpovědností jednotlivých dílčích strukturálních jednotek a jednotlivců.*“ (12)

Požadavky, které mají být organizováním zajištěny, charakterizoval E. Dale prostřednictvím metodou OSCAR (3), která znázorňuje počáteční písmena uvedených bodů.

- O-objectives (cíle) - nutnost zajištění cílů organizace i samostatných útvarů
- S-specialization(specializace) - účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích útvarů
- C-coordination (koordinace) - vzájemné sladění činnosti dílčích organizačních prvků, jež svojí správnou návazností v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky
- A-authority (pravomoc) – míra rozhodovací pravomoci organizačních útvarů
- R-responsibility (zodpovědnost) - povinnosti dílčích útvarů (12)

### 3.3 Organizační a řídicí struktura

Organizační struktura je v nejobecnějším slova smyslu vnějším projevem organizováním. Má umožňovat koordinaci činností jednotlivců a skupin lidí a vytvářet podmínky pro jejich motivaci k naplnění podnikatelských plánů. Stejný pohled má na organizační strukturu i Donnelly, podle kterého se jedná o formu sdružování činností a lidí pro zabezpečování úkolů organizování. (4)

*„Organizační struktury vyjadřují formu uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností. Přispívají tak k hospodárnému zabezpečení manažerských funkcí (sekvenčních i paralelních), a to včetně rámcového přiřazení pravomoci a zodpovědnosti za jejich plnění.“ (12).*

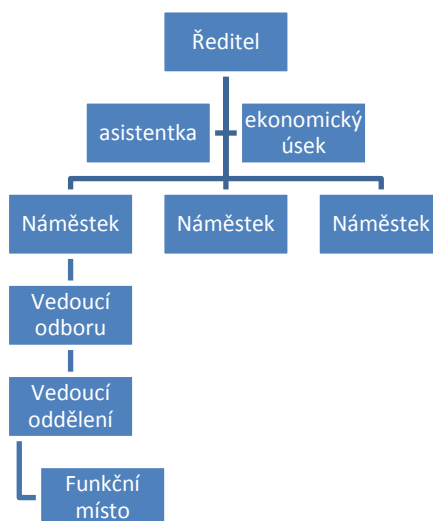
Synek (8) interpretuje organizační strukturu jako *“účelovou formální strukturu organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Společně pracující lidé musí plnit určité úlohy, které jsou účelově projektovány tak, aby byla jistota, že požadované činnosti budou vykonávány, a že tyto činnosti budou vzájemně provázány tak, aby lidé ve skupinách mohli pracovat efektivně a výkonně.”*

Z uvedených definic plyne důležitost a smysl organizační struktury pro řízení a správné fungování podniku. Vhodným rozdělením práce, vymezením pole působnosti zaměstnanců a jejich koordinace pomáhá manažerům vést organizaci k naplnění podnikových cílů. Díky organizační struktuře by měl každý člen organizace vědět, jakou úlohu v ní hraje, kam patří, kdo je jeho nadřízený, popř. podřízený pracovník, kdo jsou jeho kolegové, a tím být schopný i rámcově definovat smysl své práce, kompetence a vymezené pravomoci.

K ucelenému pohledu a přehledu na organizační strukturu v podniku slouží její znázornění pomocí organizačního schématu, tzv. organigramu, který znázorňuje formální organizační vztahy podřízenosti a nadřízenosti, funkční i odbornou příslušnost. Z organigramu by mělo být na první pohled znát, kdo a kde pracuje, kolik má podřízených a nadřízených. (2)

V současné době se převážně setkáme se systémovým pojetím organizačních a řídicích struktur. To znamená, že struktury jsou chápány jako soubor organizačních prvků a vzájemných vazeb mezi nimi. (3). Hierarchické uspořádání podniku představují organizační stupně. Možnou hierarchii organizačních stupňů znázorňuje následující obrázek.

**Obrázek 4 Hierarchie organizačních prvků**



Vlastní zpracování podle (3), 2015

Funkční místo je nejnižším prvkem v organizaci a zpravidla bývá obsazováno výkonnými pracovníky. Nad ním je oddělení, které sdružuje několik funkčních míst dohromady. Odborem je pak útvar, který se skládá z více oddělení vykonávajících provázané činnosti. Nejvyšším prvkem je úsek sdružující více odborů. (3) Zvláštní postavení mezi organizačními prvky mají štábní jednotky, na obrázku ekonomický úsek a jako osobní štábní jednotka asistentka.

Profesor Hron (7) uvádí výhody, které hierarchické uspořádání organizační struktury umožňuje:

- specializace jednotlivých organizačních jednotek s vymezenou mírou samostatnosti
- lepší předpoklady pro další zvětšování velikost organizace
- jednodušší řízení organizace
- snížení nároků na objem informací přenášených vertikálními informačními vazbami

Vymezení postavení jednotlivých organizačních prvků je obecně platné pro formální organizační strukturu, která má přesně vymezené formální vztahy vymezující spolupráci mezi členy organizace a nadřízenými a podřízenými pracovníky. Formální vazby management společnosti zpravidla definuje pomocí organizačních řádů a organizačních schémat.

Mezi formální vazby organizačních prvků můžeme zařadit:

- liniové vztahy – vertikální vztah mezi nadřízeným a podřízeným, komunikace, řízení a kontrola probíhá zpravidla po linii shora dolů, je to vztah vertikální, tedy vztah mezi nadřízeným a podřízeným.
- štábní jednotky – specialisté poskytující manažerovi poradenskou či odbornou činnost
- funkční vztahy – vymezují pravomoc některým členům organizace řídit jiné členy, aniž by byli jejich nadřízenými (13)

Formální organizační struktura může obsahovat i neformální vztahy, které jsou neplánované a nestálé. Neformální organizaci Veber (11) interpretuje jako „*sít osobních a sociálních vztahů vznikajících spontánně v průběhu mezilidských interakcí a sdružování lidí.*“

Řídící struktura zpravidla vychází z organizační struktury a jednoduše ji můžeme definovat jako Jednoduchou definicí můžeme podle prof. Hrona (7) řídicí strukturu popsat jako „*strukturu tvořenou lidskými prvky, mezi nimiž jsou informační vazby mající charakter vztahů nadřízenosti a podřízenosti.*“

Obdobně jako u organizační struktury rozlišujeme podobu formální a neformální řídicí struktury a mezi jejími jednotlivými prvky existují vzájemné vazby. Základními prvky řídicí struktury jsou vedoucí pracovníky a jejich přímý podřízení. Společně pak tvoří řídicí jednotku. (7)

### **3.4 Prvky organizační a řídicí struktury**

Při rozhodování o organizační struktuře je nutné přihlížet k co nejsnazší budoucí koordinaci činností a řízení v organizaci. To se odvíjí od základních prvků organizační struktury, mezi které patří:

- dělba práce
- způsob členění organizace na organizační jednotky
- vymezení pravomoci
- rozpětí řízení
- koordinace činností

#### **3.4.1 Dělbba práce**

Dělbba práce určuje míra specializace, kterou je práce v organizaci rozdělena. Základním úkolem dělbby práce, resp. rozdělení specializace, je nalezení vhodné specializace pracovníka v daném systému (11).

- vysoký stupeň specializace – pracovníci se zaměřují jen na několik málo úkolů, např. manažer zajišťující pouze finanční řízení podniku
- nízký stupeň specializace – pracovníci vykonávají mnoho navzájem rozlišných úkolů, např. manažer se stará o nákup výrobků, personální evidenci, logistiku apod.

Každá zvolená forma dělby práce má své výhody a nevýhody a musí být uzpůsobena potřebám dané organizace. Obecně však platí, že „*vyšší stupeň specializace obvykle vede k vyšší produktivitě.*“ (3). Nevýhodou zaměření se jen na určitou činnost může ale být zhoršená koordinace s ostatními činnostmi. (11).

#### 3.4.2 Členění organizace na organizační jednotky

Základem je prostřednictvím stanovených kritérií seskupování jednotlivých členů organizace tak, aby bylo zajištěno co nejefektivnější koordinace a řízení. Jedná se o sdružování funkčních míst v organizaci do společných organizačních jednotek, která budou mít stanovené společné cíle a úkoly. Sloučení do jednoho útvaru má za výhodu i lepší vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými členy a v neposlední řadě stanoveného vedoucí pracovníka pro zajištění koordinace a kontroly prováděných činností. (3)

K nejdůležitějším kritériím, podle kterých mohou být pracovníci rozděleny, patří:

- specializace a kvalifikace pracovníků,
- pracovní proces a funkce, kterými může být zabezpečen,
- čas sloužící například pro rozdělení na směny,
- seskupení pracovníků podle druhu výrobku nebo poskytované služby
- segment zákazníků z důvodu různých potřeb jednotlivých skupin zákazníků
- seskupování podle místa výkonu práce (patro v budově, region, stát) (11)

### 3.4.3 Rozpětí řízení

Rozpětí řízení je velice důležitý prvek organizační struktury a organizování jako takového, jelikož „*vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému.*“ (11)

Optimální počet pracovníků, které je schopen manažer efektivně řídit závisí jednak na jeho tělesné a duševní kapacitě, ale i na vzájemných vztazích mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými, jelikož by manažer měl kromě kontroly a řízení svých podřízených sledovat i vztahy mezi nimi. (11) Hodnota optimálního počtu podřízených pak závisí na počtu vazeb, které v podniku existují. Zastáncem této teorie byl V. A. Graicunas, který pro výpočet existujících vztahů odvodil rovnici, na základě které můžeme říci, že celkový souhrn možných vztahů geometricky roste s růstem počtu podřízených. (3)

Jako příklad existujících vztahů lze uvést:

- přímé vztahy – vztah mezi vedoucím a podřízenými se rovná počtu podřízených
- vztahy s nepřímou účastí vedoucího – vzájemné vztahy mezi podřízenými pracovníky
- skupinové vztahy – přímý vztah mezi vedoucím a podřízenými a podřízenými navzájem (11)

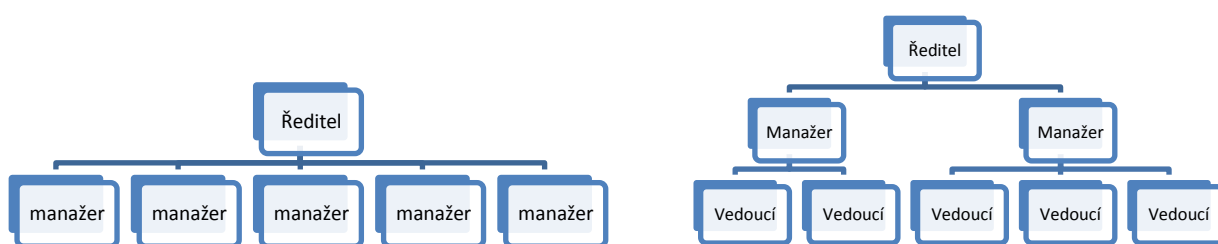
Optimálním rozpětím řízením se zabývá mnoho teoretiků. Někteří za optimální uvádějí nižší počet pracovníků, jiní zase vyšší. Jako univerzální „magické“ číslo bývá však uváděno plus mínus sedm podřízených. (3)

Pro určení vhodné kapacity vedoucích pracovníků je možné využít metodu bodového hodnocení obtížnosti postavení vedoucích pracovníků a následně určení normy jejich řídicí kapacity. Metodu popisuje profesor Hron (7) a hodnotí oblasti – podobnost funkční podřízených jednotek, rozmístění podřízených pracovníků, složitost a náročnost činnosti podřízených jednotek, plánování, organizování, vedení a kvalifikační úroveň podřízených. (7)

Podle počtu podřízených pracovníků jednomu člověku, rozdělujeme rozpětí řízení na úzké řízení a široké řízení a udáváme hierarchické uspořádání organizační struktury. Organizace s úzkým rozpětím řízení, neboli s menším počtem podřízených pracovníků, se nazývá strmá organizační struktura. Úzké rozpětí řízení umožňuje snazší kontrolu pracovníků a jejich činností.

Naproti tomu struktura s mnoho podřízenými a logicky s méně stupni řízení je lépe přizpůsobivá na okolní změny a společnost neplatí za příliš mnoho řídicích pracovníků. Takovou organizační strukturu označujeme jako plochou. Obrázek 5 znázorňuje grafickou ukázkou podoby strmé a ploché organizační struktury

**Obrázek 5 Plochá a strmá organizační struktura**



Vlastní zpracování, 2015

#### 3.4.4 Vymezení pravomoci

Vymezení pravomoci představuje míru, v jaké může pracovník organizace samostatně rozhodovat. V této souvislosti rozlišujeme dva pojmy – centralizaci a decentralizaci.

Centralizace znamená, že rozhodovací pravomoci jsou soustředěny do rukou vrcholového managementu organizace. Míra rozhodování ostatních pracovníků ve společnosti je tak velmi nízká. Tento způsob řízení se převážně využívá u menších společnostech nebo v krizové situaci, kdy je pro podnik výhodnější řízení z jednoho místa. Centralizovaný způsob řízení je typický pro plochou organizační strukturu. (14)



Decentralizace nastává v případě, kdy management společnosti deleguje rozhodování a pravomoci nižším složkám organizačních útvarů. Zaměstnanci organizace se tak mohou více začlenit do řízení podniku a manažer je zbaven každodenního rozhodování za ostatní členy organizace. (3). Decentralizovaný způsob řízení se využívá převážně ve větších společnostech se strmou organizační strukturou.

V souvislosti decentralizací se setkáváme s pojmem delegování. Profesor Hron delegování definuje jako *“souhrn práva a moci, které umožňuje splnění delegovaných činností, úkolů a oblastí rozhodování. Má rovněž formální charakter a deleguje se shora dolů. Pravomoc má být delegována současně s činnostmi, úkoly a rozhodovacími oblastmi, a to v takové míře, aby bylo možné jejich splnění.”* (7)

Proces delegování probíhá mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem a dle definice mohou být předmětem delegování – jednotlivé činnosti, úkoly, oblasti rozhodování a pravomoci

#### 3.4.5 Koordinace činností

Jedná se o vzájemné propojení činností a úkolů, které budou prostřednictvím vzájemné závislosti dosahovat společných cílů. (3)

### 3.5 Typy organizačních struktur

Jak již bylo zmíněno, každá společnost je originál, má své vlastní poslání, cíle a strategii. Každá společnost se pohybuje v jiném prostředí a působí na ní specifické faktory, které ovlivňují podobu organizační struktury. Neexistuje univerzální organizační struktura, ale odborná literatura definuje několik typů, které se mohou svými vlastnostmi přibližovat konkrétním potřebám organizace. Organizační struktury můžeme rozlišovat dle několika hledisek a každý typ má své výhody a nevýhody.

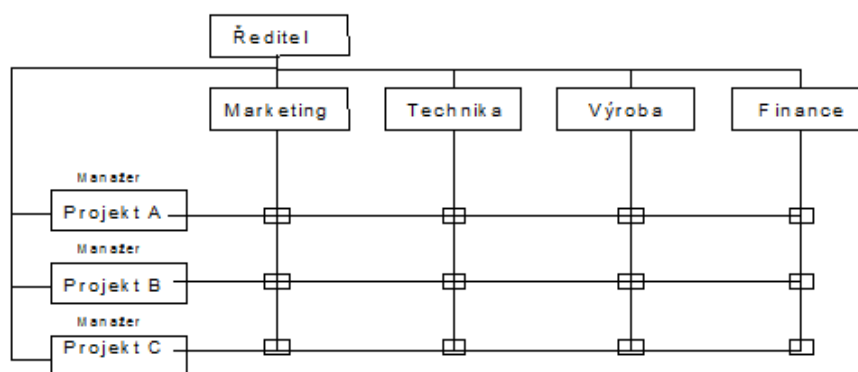
V této práci již zmíněny organizační struktury charakterizované z hlediska řídicího rozpětí, a to ploché a strmé organizační struktury. Z hlediska delegování pravomocí byly zmíněny organizační struktury centralizované a decentralizované.

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami rozlišujeme organizační struktury liniové, štábní a kombinované.

Liniová organizační struktura se vykazuje přímou rozhodovací pravomocí a řízení postupuje shora dolů po liniových vazbách (3). V praxi je však často používána liniově-štábní varianta organizační struktury, která kombinuje liniovou a funkční složku řízení (štáb). Tato struktura se řadí mezi kombinované struktury a v současnosti se jedná o nejrozšířenější typ struktury (1).

Do kombinovaných organizačních struktur můžeme dále zařadit maticovou organizační strukturu, která se používá zejména při projektovém řízení v organizaci, kdy se jednotliví odborní zaměstnanci z různých úseků sdružují do jednoho celku pro účely daného projektu. Maticová organizační struktura je znázorněna následujícím obrázkem.

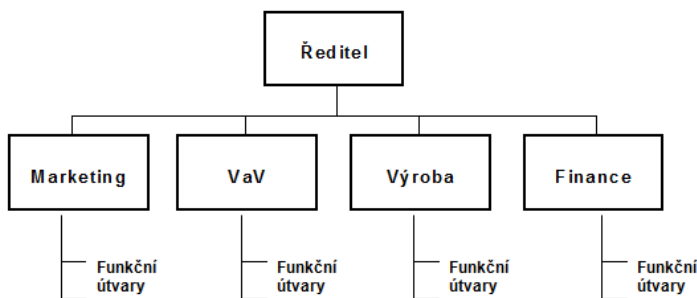
**Obrázek 6 Maticová organizační struktura**



Zdroj: (9)

V organizaci, ve které jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi či aktivitami zařazeni do jedné skupiny, bývá jako základní organizační struktura používána funkcionální organizační struktura, jejíž podobu znázorňuje obrázek č. 7.

**Obrázek 7 Funkcionální organizační struktura**



Zdroj: (9)

### **3.6 Faktory ovlivňující výběr organizační struktury**

Vhodně zvolený výběr organizační struktury bývá ovlivňován vnějšími a vnitřními podněty, které na organizaci působí. Každý podnik je jiný a každá organizační struktura je specifická a uzpůsobená podnikatelské činnosti a faktorům, které ji ovlivňují. Odborná literatura popisuje několik vnitřních i vnějších specifických faktorů působících na organizační strukturu. Pro účely této práce budou popsány následující - organizační prostředí, strategie, velikost a kultura.

#### **3.6.1 Prostedí organizace**

Vztah prostředí organizace a struktury organizačního systému zkoumali dvojice Burns/Stalker a Lawrence/Lorsche. Při posuzování vlivu prostředí na strukturu přihlížíme zejména ke stabilitě prostředí a k míře diferenciaci a integraci. *“Diferenciace popisuje rozsah, v jakém se organizace rozděluje do oddělení lišících se manažerskou orientací a strukturou. Stupeň diferenciaci pak přímo úměrně závisí na počtu těchto oddělení. Integrace je stupeň spolupráce mezi jednotlivými odděleními.”* (3)

V případě, že se organizace pohybuje ve stabilním prostředí, kde řízení může být centralizované a lze uplatňovat stabilní normy a přístupy, je organizační struktura založena na mechanickém (byrokratickém) způsobu řízení. (3,11)

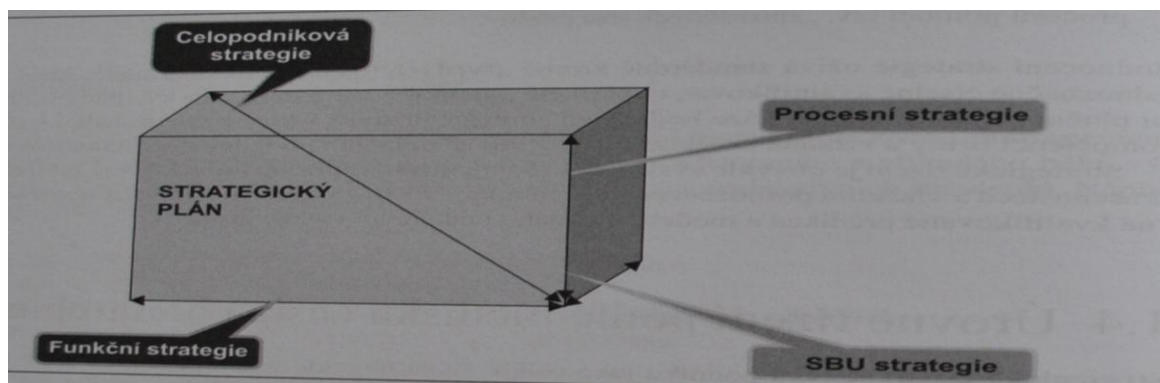
V nestálém prostředí se manažerům doporučuje organická organizační struktura, která je specifická decentralizovanou formou řízení a umožňuje pružně reagovat na požadavky a změny okolí. Z důvodu vzájemné horizontální spolupráce jednotlivých oddělení převládá vyšší míra integrace. (3,11)

Ve velmi složitém prostředí je důležité nastavit takový stupeň diferenciacce, který umožní podnikovým oddělením přizpůsobovat své struktury prostředí, ve kterém právě provádí svoji činnost. (3)

### 3.6.2 Strategie organizace

Vztah strategie a organizační struktury interpretoval známý profesor A. D. Chandler, který zformuloval myšlenku, že *“struktura následuje strategii”*. (1). Každý podnik má svůj účel, ke kterému byl založen a poslání, jakým směrem se chce v budoucnu vyvíjet a jakých cílů chce dosáhnout. Cestu, prostřednictvím které organizace dosahuje svých cílů, můžeme nazvat strategií. Na obrázku můžeme vidět úrovně podnikových strategií

Obrázek 8 Úrovně strategií



Zdroj: (6)

Nejvyšší úroveň představuje celopodniková strategie, která platí na úrovni celého podniku, ať již se jedná o menší podnik nebo např. o holding členěný do divizí. Na úrovni této strategie se provádí rozhodnutí o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání nebo podnikatelské jednotky. Strategie na úrovni SBU, funkční strategie a procesní strategie tvoří její jednotlivé dimenze (6).

Business Strategie, neboli strategie na úrovni strategických podnikatelských jednotek, se vyznačuje decentralizací kompetencí jednotlivým podnikatelským jednotkám, pro které společnost stanovuje samostatné cíle a jim odpovídající strategie. Decentralizace musí být podmíněná větší flexibilitou s cílem reagovat na vývoj trhu, požadavky zákazníků a reakce konkurence. (6)

Funkční strategie rozpracovává podnikovou strategii do podoby konkrétních a specifických operací determinující činnost dílčích procesů a organizačních struktur. Jedná se například o činnosti zaměřené na personální politiku, finanční strategii. (6)

Procesní strategie se zabývá strategií firemních procesů, respektive udává způsob, jakým vhodně začlenit funkční strategii do procesů tak, aby byl zachován celkový soulad s firemní strategií jako celku. *“Součástí implementace strategie do úrovně podnikových procesů je přezkoumání dopadu strategi na procesní strukru firmy a následné dosažení vzájemného souladu.”* (6)

Úspěšná strategie je charakterizována následujícími vlastnostmi:

- má podporu vrcholového vedení,
- je pochopitelná pro všechny zúčastněné,
- je flexibilní,
- podporuje rozhodování o alokaci zdrojů,
- motivuje zaměstnance,
- je koncepční,
- podmiňuje růst firmy (6).

K naplňování výše uvedených vlastností dochází právě prostřednictvím vhodně vybudované organizační struktury, prostřednictvím které se mohou všichni zaměstnanci ztotožnit s definovanými cíly a sdílet společné hodnoty.

### 3.6.3 Velikost organizace

Jedním z faktorů, které ovlivňují tvorbu organizační struktury je velikost organizace. Tu lze určit různými způsoby, nejčastěji pomocí počtu zaměstnanců nebo tržním podílem na trhu, na kterém působí. Obecně můžeme říci, že čím je organizace větší, tím více je byrokratičtější, manažeři musejí více kontrolovat a koordinovat činnosti svých podřízených, to následně vede k růstu specializace a k delegování pravomocí, tzn. k decentralizaci. (3)

Kategorizace podniků podle počtu zaměstnanců a ročního obrátu je uvedena v tabulce č. 1.

**Tabulka 1 Kategorizace podniků dle velikosti**

	Počet zaměstnanců	Roční obrat v EUR
Mikro podnik	méně než 10 osob	méně než 2 miliony
Malý podnik	méně než 50 osob	méně než 10 milionů
Střední podnik	méně než 250 osob	méně než 50 milionů
Velký podnik	více než 250 osob	více než 50 milionů

Vlastní zpracování, 2015, podle (16)

Podle výše stanovených kritérií je možné orientačně určit velikost podniku. Pro přesné určení je proces složitější, všeobecně je však známo, že by se velikost podniku měla určovat vzhledem k ostatním organizacím se obdobným zaměřením. (3)

#### 3.6.4 Kultura organizace

Význam firemní kultury velmi dobře vystihuje definice Vodáčka (12) :*„Kultura představuje sdílené hodnoty, zájmy, přesvědčení a tradice, které spojují kolektiv organizační jednotky. Vytváří obecnou orientaci pro sociální, hospodářské, kulturní poslání činnosti organizace a jeho pochopení lidmi. Uspodňuje pracovníkům pochopit a porozumět, jak si jich organizace fakticky cení, jaká zde vládne etika a morálka, o co organizace a její vedení fakticky usiluje, jakých prostředků používá k dosažení svých cílů atd. Spoluvytváří motivační prostředí a svými nepsanými zákony ovlivňuje chování a loajalitu lidí k organizaci.“*

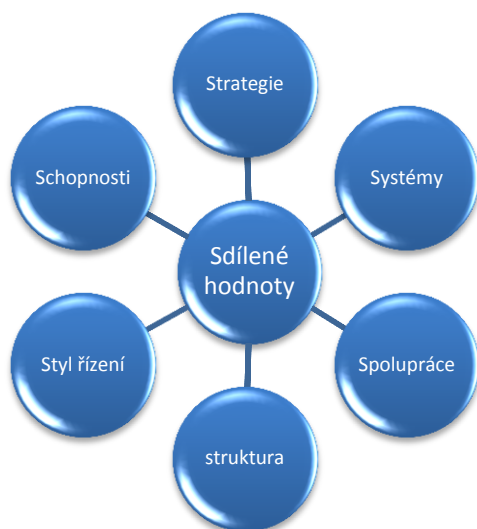
Z uvedené definice je patrný vliv podnikové kultury na řízení organizace, kdy podniková kultura úzce souvisí s posláním, podnikovými cíly a s personální politikou organizace.

S touto úvahou se ztotožňují i Cejthamr a Dědina (2) , kteří uvádějí, že podniková kultura je tvořena všemi kulturní atributy, které jako celek přispívají k realizaci firemních cílů. Má výrazný a dlouhodobý vliv na celkovou efektivitu organizace, musí být dostatečně silná a jednotná a musí zapadat do přijaté podnikové strategie.

#### 3.6.5 Vnitřní efektivita organizace

Dalším faktorem pro posouzení vhodně nastavené organizační struktury nebo pro její volbu je vnitřní efektivita organizace. Tu lze zajistit prostřednictvím konceptu společnosti McKinsey, který je známý pod názvem „7S“. Koncept propojuje sedm proměnných, které znázorňuje následující obrázek.

**Obrázek 9 Koncept "7S"**



Vlastní zpracování, 2015

Výše uvedené proměnné jsou vzájemně velmi úzce propojené a organizace bude efektivní pouze při jejich vzájemné rovnováze. Mezi tvrdá „S“ patří zvolená strategie organizace, struktura, která definuje organizační uspořádání s ohledem na strategii a systémy jako prostředky sloužící k řízení a k výkonu činností. Do tvrdých „S“ se řadí styl řízení, který volí manažeři při řízení společnosti, míra spolupráce značí vzájemné vztahy a komunikaci mezi zaměstnanci společnosti, schopnosti a dovednosti, které ovlivňují know-how společnosti a sdílené hodnoty, které se prostřednictvím podnikové kultury promítají do všech oblastí. (9)

Implementace podnikové strategie společně s organizační strukturou by se měla promítnout do všech proměnných „S“ a každý přístup k organizování by je neměl opomenout zahrnout. (2).



## 4 Praktická část

### 4.1 Charakteristika společnosti ČEZ ICT Services, a. s.

Název: ČEZ ICT Services, a. s.

Zkratka názvu: ČEZ ICTS nebo jen ICTS

Sídlo: Duhová 1531/3 , 140 53 Praha 4

IČO: 264 70 411

DIČ: CZ26470411

Zapsaná: v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 7309

Právní forma: akciová společnost

Den zápisu: 14. listopadu 2001

Orgány společnosti: valná hromada, představenstvo, dozorčí rada

Společnost ČEZ ICT Services, a. s. vznikla jako dceřiná společnost společnosti ČEZ, a. s., která je jejím 100 % vlastníkem, dne 14. 11. 2001 pod názvem MOONSTONE, a. s.

Od 22. 5. 2002 do 30. 9. 2008 byla společnost zapsaná v obchodním rejstříku pod názvem ČEZnet, a. s. Ke dni 1. 1. 2008 došlo k fúzi se společností ČEZ Data, s. r. o, ve které společnost ČEZnet, a. s. figurovala jako nástupnická společnost. Následně společnost k datu 1. 10. 2008 převzala změnu obchodního jména na současný název ČEZ ICT Services, a. s.

ČEZ ICT Services, a. s. je českou společností poskytující komplexní portfolio ICT služeb v atraktivním členění a profesionální garantované kvalitě pro oblast energetiky ve Skupině ČEZ nejen po celé České republice, ale i v zemích zahraničních akvizic mateřské společnosti ČEZ, a. s. V souvislosti s expanzní politikou mateřské společnosti ČEZ, a. s. se společnost významně podílí na konzultačních a integračních řešeních v tuzemsku i v zahraničních destinacích, a to od návrhu jejich designu až po jejich praktickou implementaci a následné provozování. Samozřejmostí je dodání a provozování spolehlivého ICT řešení, splňujícího veškeré požadavky zákazníků společnosti. ČEZ ICT Services, a. s. se také podílí na inovační strategii mateřské společnosti a spolupracuje na začleňování nových technologií do distribuční soustavy a výrobních zdrojů.

## 4.2 Zákazníci společnosti

Společnost přednostně poskytuje služby IT a služby elektronických komunikací pro Skupinu ČEZ.

Skupina ČEZ je podnikatelské seskupení právnických osob zahrnující mateřskou společnost ČEZ, a. s. a všechny právnické osoby přímo či nepřímo mateřskou společností ovládané. Skupina působí v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy a Turecku s centrálou v České republice. Hlavní předmět podnikání holdingu tvoří výroba, distribuce, obchod a prodej v oblasti elektřiny a tepla, obchod a prodej v oblasti zemního plynu a těžba uhlí. (výroční zpráva) V čele Skupiny vystupuje jako řídicí osoba společnost ČEZ, a. s. Je složena z osmi divizí:

- Divize Generálního ředitele Finance
- Divize Správa
- Divize Výroba
- Divize Obchod a strategie
- Divize Vnější vztahy a regulace
- Divize Investice
- Divize Zahraničí

Tuzemskými majetkovými účastmi jsou společnosti, ve kterých společnost ČEZ, a. s. vlastní většinový podíl a podílí se tak na jejich řízení.

Zahraniční expanzi zahájila Skupina ČEZ na počátku roku 2005. Od té doby získala majoritní podíly v energetických společnostech v Bulharsku, Rumunsku, Polsku, Slovensku, Maďarsku a Turecku. Působí zde hlavně v oblasti distribuce, prodeje a výroby elektřiny.

Integrované dceřiné společnosti jsou společnosti, které byly přímo společnostmi ČEZ, a. s. zřízeny a jsou v jejím 100% vlastnictvím. Mezi tyto společnosti patří:

- ČEZ ICT Services, a. s.
- ČEZ Distribuční služby, s. r. o.
- ČEZ Distribuce, a. s.
- ČEZ Energetické produkty, s. r. o. a ČEZ Energetické služby, s. r. o.
- ČEZ Korporátní služby, s. r. o.
- ČEZ Obnovitelné zdroje, s. r. o.
- ČEZ Prodej, s. r. o.
- ČEZ Esco
- ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.
- ČEZ Teplárenská, a. s.
- Elektrárna Dětmorovice, a. s.
- Elektrárna Počerady, a. s.
- ČEZ Nová energetika, a. s.
- Nadace ČEZ
- Škoda Praha, a. s.
- Škoda Praha Invest, s. r. o.
- ČEZ Inženýring, s. r. o.

#### Komerční trh

Společnost se také dlouhou dobu úspěšně pohybovala na komerčním trhu v oblasti Telco služeb. Od 1. 5. 2013 jsou „telco služby“ v prostředí komerčního trhu zajišťovány společností Telco Pro Services, a. s., která je 100 % společností ČEZ ICT Services, a. s. vlastněna.

### 4.3 Poskytované služby

Společnost ČEZ ICT Services, a. s. poskytuje svým zákazníkům služby ve dvou vzájemně provázaných odvětvích– služby elektronických komunikací a služby informačních technologií. Mezi služby elektronických komunikací patří:

- Hlasové služby – zahrnují služby pevných a mobilních sítí. Komplexní portfolio hlasových služeb poskytuje společnosti prostřednictvím přímého připojení nebo pomocí Volby operátora, případně služeb založených na protokolu IP. Hlasová síť je propojena ve všech propojovacích bodech se sítěmi všech nejvýznamnějších alternativních i mobilních operátorů. Volitelnou součástí hlasových služeb jsou i služby s přidanou hodnotou (služby bezplatného volání, služby se sdílenými náklady), služby kartových systémů (předplacené karty či účty), služby pagingu, komunikační řešení kontaktních center a řešení dispečerských pracovišť.
- Datové služby – jsou poskytovány na platformě MPLS, prostřednictvím které společnost zajišťuje vysokorychlostní, multimediální a vysoce flexibilní prostředí pro integrovaný přenos dat, hlasu i videa, včetně vzdáleného přístupu a připojení do sítě Internet založeného na protokolu IP bez transportu velkých objemů dat. servis.
- Služby dohledu - provoz veškerých hlasových a datových služeb je dohlížen 24 hodin denně, 365 dní v roce prostřednictvím Dohledového centra. Zákazníkům tak ČEZ ICT Services, a.s., nabízí nepřetržitý vzdálený aktivní monitoring stavu jejich služeb, prostředků a řešení.
- Realizace systémů technické ochrany a elektrické požární signalizace – tyto služby zahrnují komplexní zákaznická řešení v oblasti systémů technické ochrany určených k ochraně osob, majetku a informací, včetně utajovaných. Přirozené využití firemního know-how přispívá k prezentaci společnosti jako efektivního integrátora a dodavatele sofistikovaných bezpečnostních řešení s garantovanou vysokou technickou úrovní v souladu s platnými technickými normami a zajištěnou kontinuitou.

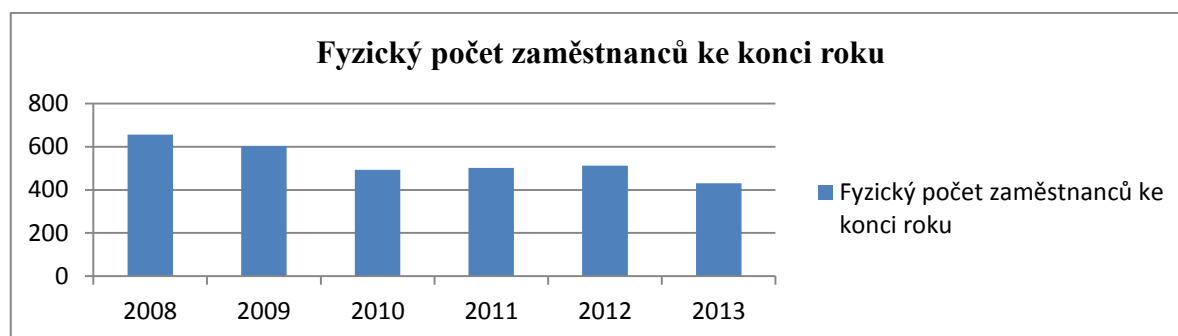
Základní charakteristikou IT služeb je jejich plná procesní orientace s přirozenou podporou přímého a operativního řízení služeb. Mezi hlavní IT služby patří:

- Služby Řízení zdrojů firmy (ERP) - portfolio komplexních systémů pro řízení financí, lidských zdrojů, logistiky apod.
- Provozní systémy pro distribuci elektrické energie (PTIS-D) - vytváří optimální podmínky pro řízení výstavby a údržby distribuční sítě. Nedílnou součástí služby je podpora procesu odstraňování poruch sítí.
- Provozní systémy pro výrobu elektrické energie (PTIS-V) - podporují procesy výroby elektrické energie
- Systémy pro měření elektrické energie (EDM) - realizují centralizované a vzdáleně prováděné odečty elektrické energie. Systém realizuje odesílání naměřených hodnot na operátora trhu s elektrickou energií.
- Systémy podporující obchodování s elektrickou energií (OIS a TSM) - vytváří optimální podmínky pro obchodování s elektrickou energií a plynem na burze.
- Kancelářské služby - poskytují uživatelům využití osobní výpočetní techniky s připojením do datových center. Součástí služby je přístup k poštovnímu systému, základním kancelářským a uživatelským aplikacím a dalším informačním zdrojům.
- Připojení k internetu – služba poskytuje vysoce dostupný přístup z ostatních sítí k provozovaným informačním systémům. Prostřednictvím této služby dokáže společnost řídit prioritu tak, aby obchodní komunikace nebyla narušována jinou komunikací.
- Provoz tiskových linek – realizace veškeré obchodní korespondence se zákazníky Skupiny ČEZ. Umožňuje tisk statisíce obchodních zásilek denně, a to včetně obálování.
- Další specializované služby - například sledování vozidel pro optimální řízení osádek, systémy pro ruční odečítání elektroměrů a jiné doplňují potřeby našich zákazníků

#### 4.4 Velikost společnosti

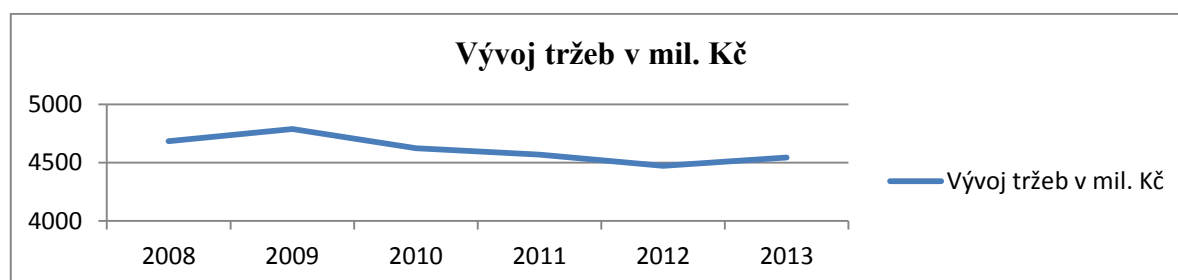
K určení velikosti organizace byla použita kritéria objemu tržeb a počtu zaměstnanců za období 2008 – 2013. Vývoj obou dvou kritérií popisují následující obrázky.

**Obrázek 10 Graf vývoje počtu zaměstnanců v letech 2008-2013**



Zdroj: Výroční zprávy ICTS 2008-2013, Vlastní zpracování, 2015

**Obrázek 3 Graf vývoje tržeb v letech 2008-2013**



Zdroj: Zdroj: Výroční zprávy ICTS 2008-2013, Vlastní zpracování, 2015

Průměrný počet zaměstnanců za sledované období je 532 zaměstnanců. Ke konci roku 2008 byl fyzický počet zaměstnanců 655 a ke konci roku 2013 činí 431. Toto výrazné snížení je způsobeno jednak přechodem části zaměstnanců do dceřinné společnosti Telco Pro Services, a. s. v květnu 2013, tak i respektování strategie na optimalizaci vnitřních procesů společnosti a v postupném zplošřování celkové organizační struktury. Průměrná hodnota tržeb ve sledovaném období činí 4 613 mil. Kč.

Dle uvedených hodnot můžeme společnost ČEZ ICT Services, a. s. zařadit do kategorie velkých podniků.

## 4.5 Poslání a strategie společnosti

Tím, že je společnost ČEZ ICT Services, a. s. členem holdingu Skupiny ČEZ, která zároveň tvoří 90 % jejích zákazníků, zaujímá na trhu elektronických komunikací a trhu IT služeb odlišné postavení než ostatní společnosti. Nesnaží se s nimi soupeřit, nevede o své zákazníky žádný konkurenční boj, cenovou válku, nepotřebuje se ani zapsat do podvědomí veřejnosti. Svou mateřskou společností byla založena k tomu za účelem poskytování služeb do jednotlivých společností Skupiny ČEZ a pomohla jim vytvořit podmínky pro efektivní podnikání a zvyšování ekonomickou výkonnosti celé Skupiny. Zároveň musí reflektovat strategické priority mateřské společnosti, které se odvíjí na její působnosti na energetickém trhu. S ohledem na nepříznivý vývoj na energetickém trhu nejen v České republice, ale i v Evropě, je jednou ze strategických priorit celé Skupiny ČEZ optimalizace nákladů a minimalizace ekonomických dopadů.

### 4.5.1 Poslání společnosti

*Jsme spolehlivý a nákladově efektivní ICT partner pro podnikání ČEZ, který interně poskytuje služby s vysokou přidanou hodnotou a komoditní IT nakupuje. Obchodně podnikatelské aktivity a cíle Skupiny ČEZ podporujeme dodávkou profesionálních ICT služeb a řešení založených na korporátních standardech. Poskytováním efektivních ICT služeb a optimalizací nákladů podporujeme zvyšování hodnoty Skupiny ČEZ. Naším zaměstnancům vytváříme, v souladu se sedmi principy firemní kultury Skupiny ČEZ, profesionální a tvůrčí prostředí*

Společnost se především zaměřuje na efektivní poskytování kvalitních ICT služeb svým zákazníkům. Toto poslání neznámá, že se společnost snaží být nejlevnějším dodavatelem, ale postupně upravuje své zaměření na služby s přidanou hodnotou. Společnost si je vědoma, že své poslání by nemohla naplnit bez svých zaměstnanců. Proto se snaží zaměstnancům poskytovat vynikající pracovní prostředí, ve kterém se budou cítit potřební a motivovaní k vytváření společných hodnot.

#### 4.5.2 Strategie společnosti

Strategie společnosti ČEZ ICT Services, a. s. je tvořena v souladu s představenými cíli celé Skupiny ČEZ, měnícími se podmínkami podnikání v energetice a v závislosti na stavu trhu. Klíčovým prvkem strategie společnosti ČEZ ICT Services, a. s. je neustálé zvyšování dostupnosti a provozní kvality ICT služeb prostřednictvím přirozeného rozvoje svých aktivit s přihlédnutím k optimalizaci cílového řešení včetně jeho realizačních a provozních nákladů.

Strategické priority společnosti jsou shrnuty v níže uvedených bodech.

- Efektivně řídit ICT výdaje

Společnost se chce plně soustředit na optimalizaci provozních i investičních nákladů. Tohoto kritéria chce dosáhnout tím, že své výdaje bude zejména soustředit na projekty, které budou maximalizovat hodnoty vzhledem k nákladům. Společnost se bude zaměřovat na efektivní poskytování podpůrných služeb, na minimalizaci nákladů na tyto služby, na procesní zjednodušení a zvýšení celkové interní efektivity.

- Maximalizovat hodnotu pro byznys

Společnost se bude zaměřovat na zajištění kvality dodávky služeb a projektů svým zákazníkům. Bude zlepšovat spolehlivost provozu a specializovat se na dodávku bezpečných informačních systémů. U kritických oblastí zajistí špičkový IT provoz, rychlou a bezproblémovou dodávku. V rámci efektivního řízení projektů bude společnost dbát na kvalitní dodávku řešení svým zákazníkům v požadovaném rozsahu a kvalitě.

- Být profesionálním byznys partnerem

Společnost se chce stát profesionální organizací s důrazem na hodnotu Skupiny ČEZ, ve které bude mít každý zákazník svou kontaktní osobu. Prioritní bude nastavení strategie pro jednotlivé zákaznické segmenty a optimalizace nabídky poskytovaných služeb, které zajistí adekvátní pokrytí odlišných potřeb zákazníků Skupiny ČEZ.



#### 4.6 Formální rámec organizační a řídicí struktury

Organizační struktura společnosti ČEZ ICT Services, a. s. je výkonnově liniová. Tvoří ji útvary, které jsou představovány úseky, odbory a odděleními. Útvary jsou zřízeny za účelem výkonu určitých činností bez ohledu na velikost a začlenění v organizační struktuře společnosti.

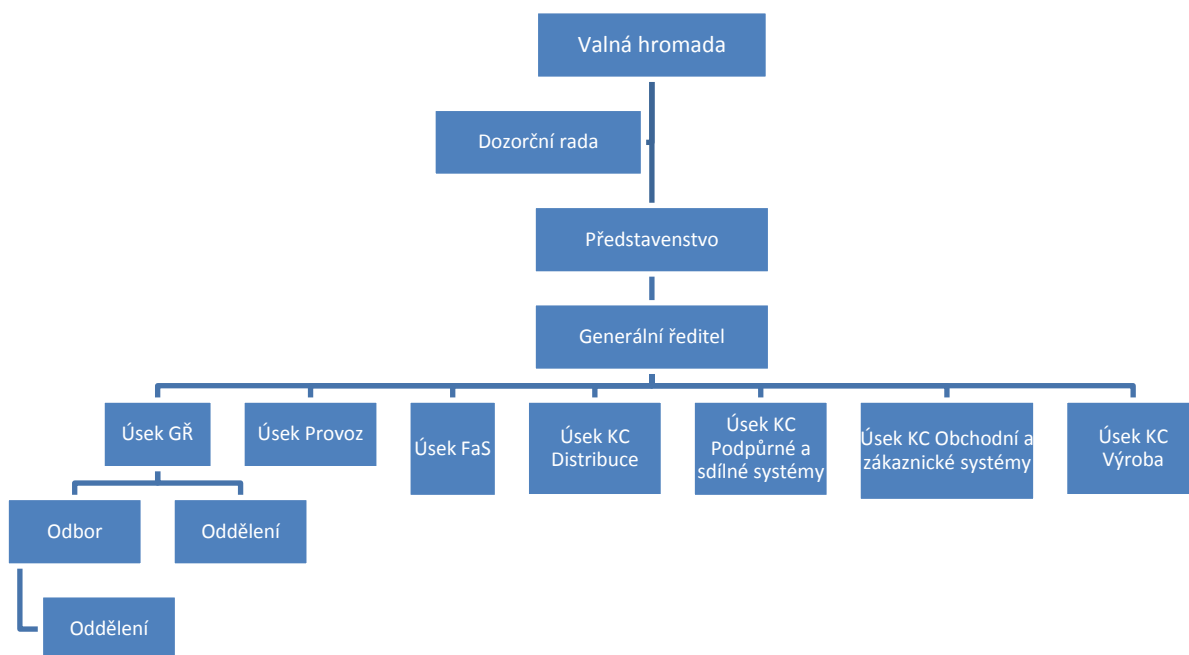
Nejvyšším orgánem společnosti je Valná hromada společníků, statutární orgán tvoří výkonný ředitel a členové představenstva. Funkci kontrolního orgánu vykonává Dozorčí rada. Klíčové organizační jednotky tvoří úseky, které hierarchicky spadají přímo pod generálního ředitele.

Současně zvolená organizační struktura je v platnosti od roku 2014. Od doby, kdy společnost ČEZ ICT Services, a. s. vznikla, došlo k několika změnám organizační podoby. Společnost se snaží vždy svoji organizační strukturu přizpůsobovat svým aktuálním potřebám a strategii. Jedno však všechny předchozí struktury měly společné, vždy byly poměrně strmé se složitě provázanými organizačními vazbami. V roce 2014 došlo k zásadní změně, která měla klíčový dopad do její podoby. Aktuální organizační struktura je založena na výše zmiňované strategii, je plošší, přímější a více přiblížená hlavním činnostem společnosti, resp. k zákazníkovi.

Základní formální schéma organizační struktury zobrazuje obrázek č. x , ze kterého je zřejmé, že úseky se skládají ze sedmi útvarů, kterými jsou:

- Úsek Generálního ředitele
- Úsek Provoz
- Úsek Finance a Správa
- Úsek Kompetenční centrum Distribuce
- Úsek Kompetenční centrum Podpůrné a sdílené systémy
- Úsek Obchodní a zákaznické systémy
- Úsek Výroby

Obrázek 11 Základní schéma organizační struktury ČEZ ICTS



Vlastní zpracování, 2015

Úseky zabezpečují provázaný okruh činností společnosti v souladu s posláním, strategií a plány společnosti a dále se člení na odbory a oddělení. Odborem se rozumí organizační jednotka zabezpečující ucelenou oblast činností. Oddělení jsou pak organizační jednotky, které se vytváří v podřízenosti vedoucích odborů. Mohou však také být zřízeny jako samostatná oddělení v přímé podřízenosti ředitelů úseků nebo generálního ředitele.

Úseky a jim podřízené odbory a oddělení jsou převážně členěna dle funkční specializace na základě uceleného rámce činností, které se v nich vykonávají. Vyjimku tvoří pouze úseky Kompetenčních center, ta byla zřízena podle segmentů zákazníků, které jsou společností obsluhovány. Každá takto rozdělená organizační jednotka má přesně formálně vymezenou oblast své působnosti a určené kompetence, které jsou definovány v organizačním řádu společnosti. V návaznosti na koncepci podnikatelské činnosti a strategie společnosti jsou jednotlivým úsekům určeny úkoly a cíle, které jsou dále rozklíčované na dílčí cíle odborů, oddělení až na jednotlivé cíle výkonných zaměstnanců. Míra plnění zadaných úkolů a cílů má následně vliv na hodnocení a odměňování pracovníků. Bližší popis úseků a jim podřízených útvarů včetně charakteru prováděných činností bude popsán v následujících kapitolách.

Řídící struktura společnosti ČEZ ICT Services, a. s. kopíruje podobu organizační struktury. Základní hierarchie řízení a funkční označování manažerů platí obecně pro liniovou strukturu, která je založena na vztahu „nadřízený“ x „podřízený“. Každý úsek, odbor, oddělení má svého vedoucího, který kontroluje a koordinuje činnosti v rámci svěřeného útvaru. Za vedoucí zaměstnance společnosti jsou považováni všichni vedoucí útvarů na kterémkoliv stupni řízení.

Společnost ČEZ ICT Services, a. s. respektuje zásadu jednoho nadřízeného, to znamená, že každý zaměstnanec společnosti je formálně zařazen do příslušné organizační jednotky a má právě jednoho přímého vedoucího pracovníka. Nejvyšší úroveň resp. nultou úroveň, výkonného řízení představuje funkce generálního ředitele. Struktura tak může být členěna maximálně do tří úrovní liniového řízení. Možné kombinace funkčních označení vedoucích zaměstnanců liniové struktury na jednotlivých úrovních řízení jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 2 Kombinace funkčních označení vedoucích zaměstnanců v závislosti na úrovni řízení**

Úroveň řízení	Gerální ředitel GŘ	Ředitel úseku ŘÚ	Vedoucí odboru VODB	Vedoucí oddělení VODD
<b>GŘ</b>	✓			
<b>G-1</b>	x	✓	✓	✓
<b>G-2</b>	x	x	✓	✓
<b>G-3</b>	x	x	x	✓

Vlastní zpracování, zdroj: Organizační řád ICTS, 2015

Při funkčním označení vedoucího na dané pracovní pozici může být vynecháno jedno nebo více funkčních označení v dané hierarchii (např. ředitel přímo řídí vedoucího odboru.).

Klasický způsob liniového řízení se ve společnosti kombinuje s prvky projektového řízení. Dle organizačního řádu projektové řízení ve firmě představuje způsob rozplánování a realizaci složitých, jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů. Projektové řízení se uplatňuje především v případech, kdy společnost zajišťuje efektivnější řešení některých úkolů. Zaměstnanci společnosti, vyčlenění pro projekt, jsou řízeni vedoucím projektu v období trvání projektu a ve stanoveném rozsahu. Na projektech se podílí kromě projektových manažerů cca třetina zaměstnanců společnosti.

#### 4.7 Organizační a řídicí systém společnosti

O nejdůležitějších otázkách týkajících se řízení společnosti, její strategie a působnosti na trhu rozhodují nejvyšší orgány společnosti, kterými jsou valná hromada akcionářů a představenstvo společnosti. Vzájemná komunikace mezi vedením až po komunikaci k nejnižším pracovníkům probíhá ve společnosti liniově skrze jednotlivé organizační úrovně.

Vrcholovou úroveň managementu, a zároveň členy představenstva společnosti, tvoří generální ředitel, ředitelé úseků a vedoucí odborů přímo řízení generálním ředitelem. Jsou odpovědní za řízení společnosti po personální, procesní a finanční stránce. Rozpracovávají firemní strategii a priority ve své odbornosti na konkrétní cíle a zodpovídají za výsledky organizace v souladu se strategií společnosti.

Managementem společnosti jsou vedoucí odborů řízení řediteli úseků nebo vedoucí oddělení. Určují způsob naplňování strategií a konkrétních cílů. Schvalují a řídí tvorbu metodik a postupů, nastavují pracovní standardy a kontrolují jejich dodržování.

Mezi obecné pravomoci vedoucích zaměstnanců, bez ohledu na stupni řízení, patří:

- stanovit cíle, ukládat úkoly a vydávat pokyny,
- řídit a organizovat činnost útvaru,
- rozhodovat nebo usměrňovat činnosti ve své funkční působnosti,
- vést a kontrolovat podřízené zaměstnance,
- koordinovat činnost podřízených pracovišť a zaměstnanců,
- metodicky řídit a usměrňovat uloženou činnost,
- kontrolovat výsledky práce, dodržování pracovních pokynů a postupů.

Výkonné pracovníky ve společnosti tvoří Specialisté nebo Členové týmu. Specialisté jsou odborní zaměstnanci bez přímých podřízených a rozvíjejí společnosti prostřednictvím svého odborného know – how a jsou odpovědní za jemu svěřenou oblast. Členové týmu mají nejnižší rozhodovací pravomoc, vykonávají administrativní, hospodářsko - správní, ekonomické a provozně technické práce podle stanovených postupů. Nesou odpovědnost za výsledky základních výkonných aktivit.

Každý zaměstnanec společnosti je zařazen do jedné z výše uvedených rolí z důvodu, že jednotlivé funkční role mají dále vliv zejména na následující oblasti:

- Kompetence
- Odměňování
- Hodnocení
- Benefity
- Stimulace / motivace
- Informační pravidla
- Označení funkce
- Úroveň řízení

Společnost ČEZ ICT Services, a. s. má velmi dobře propracované vnitřní směrnice, organizační řády a pracovní postupy. Organizační fungování společnosti, systém řízení, vymezený rozsah pravomocí a kompetencí, standardizování jednotlivých pracovních činností, probíhající procesy ve společnosti – to vše je ve společnosti formálně předepsané v dokumentech společnosti.

Mezi základní oficiální dokumenty společnosti patří:

- Řídící a pracovní dokumenty, které stanovují zejména zásady řízení, organizační strukturu, upravují vztahy uvnitř společnosti, určují práva a povinnosti, rozsah pravomoci a odpovědnosti, způsob a metodiku provádění určitých činností a agend.
- Vnitřní řídicí dokumentace, které normují a regulují určitou ucelenou oblast řízení společnosti. Vnitřní předpisy musí navazovat na obecně závazné právní předpisy, které se aplikují na podmínky společnosti.

- Organizační řád společnosti, ve kterém je popsána organizační struktura společnosti, rozvržení jejích funkčních jednotek. Jsou v něm definovány principy řízení ve společnosti, vymezeny odpovědnosti a kompetenci pracovníků společnosti.

Ve společnosti ČEZ ICT Services, a. s. se uplatňuje model procesního řízení, které je zajišťováno formou řízení jednotlivých procesů nebo činností, které mají určeny konkrétní cíle a vlastníky, jež jsou odpovědní za jejich naplňování.

Řízení procesů je ve společnosti založeno na principech, které:

- podporují orientaci společnosti na potřeby a požadavky zákazníka,
- podporují efektivní řízení a napomáhají sladění strategie a cílů procesů,
- umožňují pružně reagovat na nové požadavky z vnějšího i vnitřního prostředí,
- jednoznačně vymezují pravomoci a odpovědnosti v definovaných strukturách,
- nevytvářejí vzájemné překrývání v pravomocích a odpovědnostech.

Dá se říci, že téměř každá vykonávaná činnost ve společnosti je součástí nějakého procesu, např. proces řízení pohledávek zákazníků, proces fakturace, proces správy majetku. Každý proces má svého odpovědného garanta a vydanou metodiku v podobě oficiálního dokumentu, ve kterém je popsán nejen konkrétní proces a s ním související činnosti, ale i povinnosti a odpovědnosti pracovníků, jež činnosti zajišťují.

## 4.8 Kompetenční centra

V rámci optimalizace řízení a dodávky ICT služeb ve Skupině ČEZ je ve společnosti ČEZ ICT Services zaveden model poskytování ICT služeb prostřednictvím tzv. Kompetenčních center, který zajišťuje sjednocení modelu obsluhy zákazníka a zefektivnění komunikace mezi ČEZ ICTS a zákazníky. Na základě individuálního přístupu ke svým zákazníkům chce společnost zajistit vysokou kvalitu poskytování jednotlivých služeb, detailně znát potřebu každého zákazníka a podpořit tak jeho podnikatelskou činnost.

*Segmentové kompetenční centrum (zkratka „KC“) je organizační jednotka ČEZ ICTS, která zajišťuje dodávky ICT služeb zákazníkům Skupiny ČEZ. Každé kompetenční centrum je zřízeno s cílem dodávat IT a telekomunikační služby a řešení pro společnosti Skupiny ČEZ a jejího majetkového portfolia, zvyšovat kvalitu a spokojenost s poskytovanými službami. (Organizační řád). Primární úlohou je zajistit provoz a rozvoj klíčových aplikací v portfoliu příslušného kompetenčního centra, řešit přímo požadavky zákazníka na změny a rozvoj služeb a zprostředkovat svým zákazníkům realizaci těchto požadavků.*

Kompetenční centra jsou definována podle obsluhy jednotlivých segmentů zákazníků. V současné době existují 4 kompetenční centra – KC Distribuce, KC Výroba, KC Obchodní a zákaznické systémy a KC Podpůrné a sdílené systémy. Rozdělení zákazníků podle segmentů je uvedené v tabulce č.

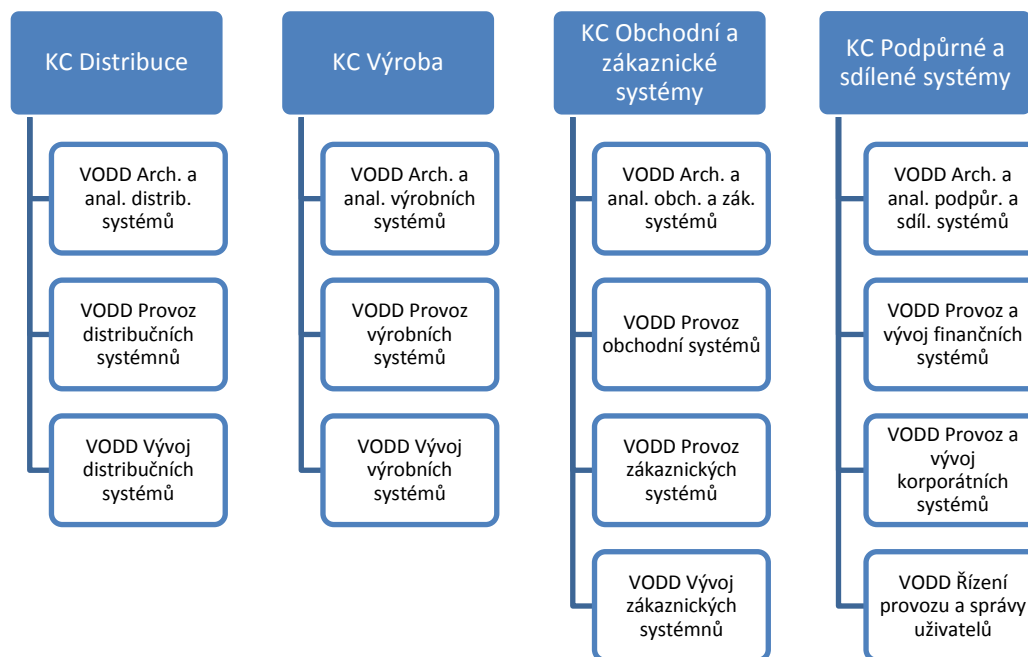
**Tabulka 3 Zákazníci kompetenčních center**

KC Distribuce	KC Výroba	KC Obch. a zák. systémy	KC Podp.a sdíl. systémy
ČEZ Distribuce	ČEZ Divize výroba	ČEZ Divize obchod a strategie	ČEZ, Divize generálního ředitele
ČEZ Distribuční služby	ČEZ Obnovitelné zdroje	ČEZ Prodej	ČEZ, Divize finance
ČEZ Energetické služby	ČEZ Teplárenská	ČEZ Zákaznické služby	ČEZ, Divize správa
ČEZ, Divize vnější vztahy a regulace	ČEZ Energetické produkty	ČEZ Escó	ČEZ Korporátní služby
	ČEZ Inženýring		ČEZ, Divize zahraničí
	Elektrárna Dětmarovice		TMÚ Skupiny ČEZ
	Elektrárna Počerady		Ostatní KC

Vlastní zpracování, 2015

Základním principem organizačního uspořádání kompetenčních centrem je zajištění činností v oblastech péče o zákazníky a obchodní oblasti, v oblasti provozování systémů, v oblasti rozvoje produktů a služeb a v oblasti architektury. Organizační schéma znázorňuje obrázek X.

**Obrázek 12 Organizační struktura segmentových kompetenčních center**



Vlastní zpracování, 2015

V čele každého kompetenčního centra stojí ředitel úseku, který má pod sebou vedoucí zaměstnance jednotlivých oddělení s výkonnými pracovníky. Ředitel kompetenčního centra liniově řídí úsek, odborně vede jeho zaměstnance, zajišťuje plnění cílů v oblasti poskytování služeb a rozvoji zákaznických systémů. Zodpovídá za podporu zákazníka, dodávku a kvalitu poskytovaných služeb a jejich neustálý rozvoj s cílem pokrýt vysoké nároky zákazníka na poskytované služby a jeho spokojenost.

V kompetenčních centrech je tedy úplně vynechaná role středního managementu v podobě ucelených odborů. Tím probíhá snadnější komunikace mezi managementem společnosti a zaměstnanci, pružnější je i vzájemná spolupráce mezi příslušnými útvary. Kompetenční centra odrážejí strategii společnosti „být co nejbližší k zákazníkovi“



#### 4.8.1 Základní činnosti kompetenční center pro jednotlivé oblasti

##### Oblast Péče o zákazníka, obchodní oblast a oblast architektury

- oddělení tvoří vždy vedoucí pracovník, obchodní zástupce a bussiness analytik, kteří zajišťují komunikaci se zákazníky a z architektů informačních systému.
- definuje a řídí komplexní péči o zákazníky a zodpovídá za dodávku a kvalitu ICT služeb koncovým zákazníkům,
- řeší požadavky zákazníka na poskytování, změny a rozvoj služeb a zprostředkovává svým zákazníkům realizaci těchto požadavků,
- spolupracuje při definic, tvorbě a implementaci ICT strategie Skupiny ČEZ, vytváří segmentové a realizační ICT strategie a zajišťuje soulad s touto strategií,
- zodpovídá za řízení architektury ICT a zajišťování návrhu řešení v působnosti kompetenčního centra.

##### Oblast rozvoje produktů a služeb

- oddělení je složeno z vedoucího pracovníka a z konzultantů rozvoje informačních systémů,
- zajišťuje rozvoj systémů a aplikací formou zákaznických projektů nebo malých změn a v rámci působnosti Kompetenčního centra navrhuje interní ICT projekty.
- zajišťuje proces přípravy a zpracování nových zákaznických rozvojových aktivit (malé změny, projekty), a to jak v procesu prioritizace, tak v průběhu roku. Navrhuje funkční, obchodní a technické řešení.

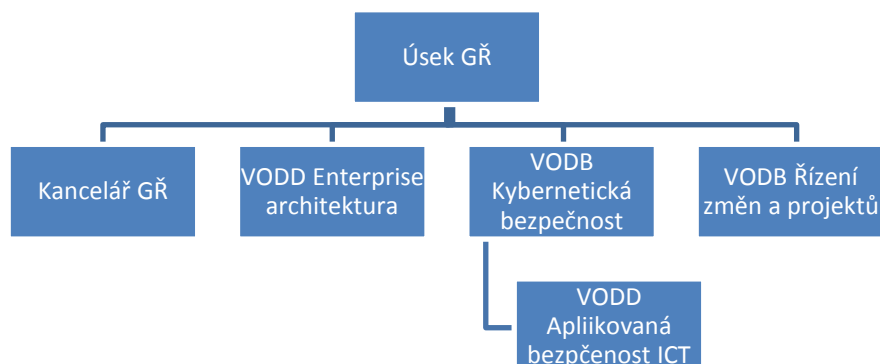
##### Oblast provozování systémů

- oddělení tvoří vedoucí pracovník a správci aplikací, vzájemně se podílí na vytváření předpovědí, modelů, scénářů a doporučení pro TOP management Skupiny v oblasti poskytování ICT služeb,
- zajišťují správu uživatelů korporátních a vybraných lokálních softwarových aplikací v portfoliu příslušného kompetenčního centra a přebírají aplikace do provozu.

## 4.9 Úsek Generálního ředitele

Tento Úsek je v přímé podřízenosti Generálnímu řediteli. Je tvořen útvary Kancelář Generálního ředitele, oddělením Enterprise architektura, Odborem Kybernetická bezpečnost s oddělením Aplikovaná bezpečnost a Odborem Řízení změn.

Obrázek 13 Organizační schéma Úsek Generálního ředitele



Vlastní zpracování, 2015

### 4.9.1 Kancelář Generálního ředitele

Kancelář generálního ředitele tvoří 1 vedoucí pracovník a 3 asistentky. Kancelář zodpovídá za administrativní chod společnosti, personální podporu a zajišťuje výkon back office procesů a činností (organizačních, administrativních, plánovacích, revizních a operativních) pro generálního ředitele a pro všechny ředitele úseků.

Úsek byl zřízen současně s aktuální organizační strukturou v roce 2014. Dříve měl každý ředitel úseku svojí vlastní asistentku, která pod něj byla organizačně začleněna. Z důvodu plné nevytíženosti většiny asistentek došlo ke snížení stavu na aktuální počet pracovníků a současně s tím se všechny asistentky sloučily do jednoho útvaru. Tento model má především pozitivní vliv na vzájemnou spolupráci a zajišťuje i zástupnost v době nepřítomnosti.

#### 4.9.2 Oddělení Enterprise architektura

Oddělení Enterprise architektura je zřízené za účelem sladění architektury podniku s celkovou strategií společnosti a zároveň byly minimalizovány provozní a investiční náklady. Jedná se o propojení IT architektury, oblast business procesů a organizačního modelu společnosti. Můžeme říci, že se jedná o nadstavbu podnikových systémů a činností společnosti a jejich soulad se strategickými cíli.

V současné době je zástupcem tohoto oddělení pouze jediný zaměstnanec, a to na pozici Enterprise architekt, mezi jeho hlavní činnosti patří:

- posuzuje všechny prvky podnikové architektury,
- podílí se na iniciaci strategických projektů určených k jeho realizaci a navrhuje základní architekturu pro jednotlivé systémy, vzájemné vazby mezi nimi a dohlíží na soulad implementace s jejím návrhem,
- zastupuje společnost při definování, tvorbě a implementaci ICT strategie Skupiny ČEZ a zajišťuje soulad s touto strategií,
- podílí se na přípravě procesních a technologických standardů v ICT a na výběru, implementaci a následném užití nástrojů pro modelování podnikové architektury,
- ve spolupráci s vlastníkem procesu určeným v rámci příslušné organizační jednotky zákazníka se podílí na vyhodnocování návratnosti vybraných investic do ICT.

Na pracovníka na této pozici jsou kladené vysoké nároky, musí mít přehled o všech důležitých činnostech a procesech ve společnosti, musí mít velmi dobré znalosti o podnikových systémech. Je součástí všech strategických projektů ovlivňujících budoucí vývoj společnosti. O tom, že je pozice Enterprise architekta pro společnost důležitá svědčí i fakt, že je zařazená mezi top klíčové pracovní pozice.

#### 4.9.3 Odbor Kybernetická bezpečnost

Mezi další klíčové útvary ve společnosti ČEZ ICT Services, a. s. patří odbor Kybernetická bezpečnost, který řídí vedoucí pracovník odboru a vede 4 odborné specialisty na řízení bezpečnosti společnosti a vedoucího pracovníka oddělení aplikovaná bezpečnost. To se skládá z celkem 6 pracovníků, kteří se zabývají bezpečnostními systémy.

Odbor Kybernetická bezpečnost je dalším velmi důležitým útvarem, jelikož zajišťuje veškerou bezpečnost informačních systémů, stávajících a nově zaváděných aplikací a dat celé Skupiny ČEZ. Spolupodílí se tak na kvalitě poskytovaných služeb zákazníkům společnosti. Definiuje a prosazuje strategii bezpečnosti ICT ve Skupině ČEZ a bezpečnostní politiku společnosti. V rámci interní a externí komunikace připravuje informační materiály o aktuálních bezpečnostních událostech a jejich dopadu na Skupinu ČEZ. Pracovníci aplikační bezpečnosti spolupracují při přípravě, hodnocení a realizaci ICT bezpečnostních projektů včetně účasti nebo řízení projektových a realizačních týmů.

Snahou pracovníků bezpečnosti je nejen bezpečnostní incidenty likvidovat, ale především riziku nebezpečení poškození systémů nebo zneužití firemních dat předcházet. Jelikož ne všechny systémy a aplikace jsou stejně důležité, je zapotřebí odlišovat ochrany aplikací a systémů, podle toho, zda jsou pro chod společnosti kritické či nikoli. Pro určení míry ochrany, jakou u jednotlivých systémů stanovit, se využívá analýza řízení rizik. Na jejím základě pak specialisté na bezpečnost navrhnou opatření a následně sledují jejich účinnost. Riziky se převážně zabývají odborní specialisté v přímé podřízenosti vedoucího odboru.

Systémy společnosti jsou součástí tzv. kritické infrastruktury státu – tedy komplexu systémů a služeb, jejichž nefunkčnost by měla závažný dopad na bezpečnost státu, ekonomiku a zabezpečení základních životních potřeb obyvatelstva. V souvislosti s tím odbor stanovuje strategie obnovy pro ICT systémy pro případ incidentů, havárií či živelních katastrof, které vyřadí informační systémy z provozu. Jedná s orgány státní správy v oblasti kybernetické bezpečnosti, krizového řízení a ochrany osobních údajů.

## Odbor řízení změn a projektů

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti ČEZ ICT Services, a. s. se využívá projektové řízení, které je běžné pro realizaci změn a jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s ohledem na náklady společnosti. Tato činnost je zajišťována odborem řízení změn a projektů, které je vedeno vedoucím odboru.

Vedoucí odboru řídí a koordinuje realizaci organizačních změn a na úrovni řízených projektů odpovídá za aktivity vedoucí k naplnění strategických a taktických cílů společnosti.

Projektoví manažeři jsou podle specializace v rámci odboru rozčleněni do menších oddělení, prostřednictvím kterých řídí větší či menší projekty pro potřeby zákazníků (zákaznické projekty) i společnosti samotné (interní projekty), tak aby vždy bylo dosaženo cílů v požadovaném rozsahu a kvalitě. Spolupracují při výběru vhodných dodavatelů a zodpovídají za jejich efektivní řízení. Za svoji svěřenou oblast se podílí na optimálním čerpání investičních výdajů a spolupracují s investičním controllingem.

Rozdělení projektových manažerů do dílčích oddělení je následující:

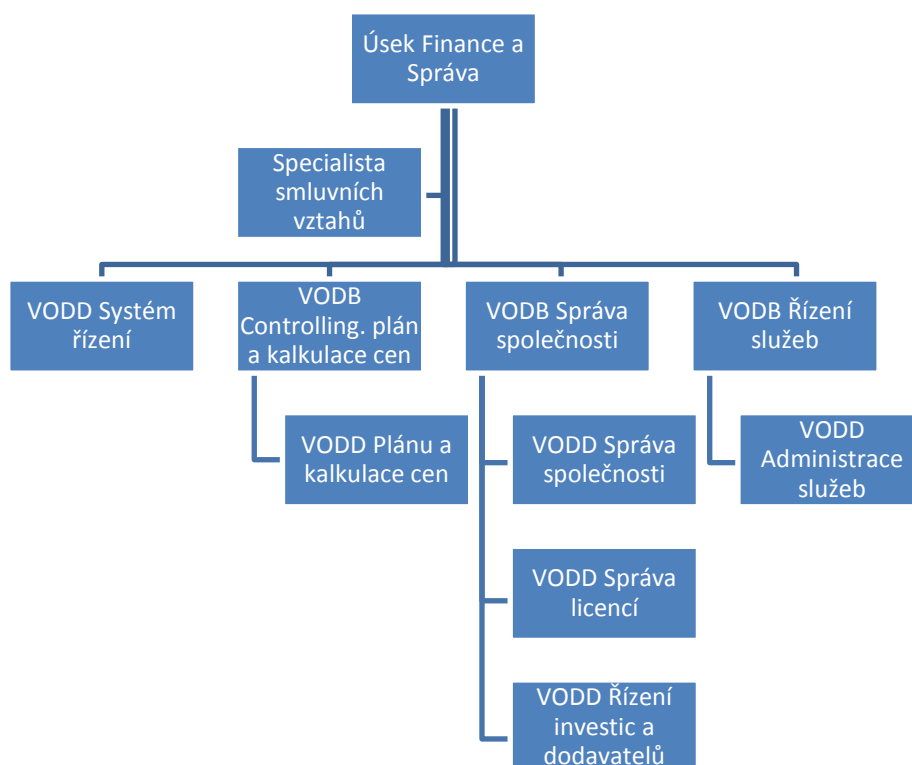
- Oddělení Portfolia projektů infrastruktury a bezpečnosti – 7 projektových manažerů
- Oddělení Portfolia projektů obchodních a zákaznických systémů – 4 projektoví manažeři
- Oddělení Portfolia projektů podpůrných a sdílených systémů – 4 projektoví manažeři
- Oddělení Portfolia projektů distribučních systémů - 3 projektoví manažeři
- Oddělení Portfolia projektů výrobních systémů – 4 projektoví manažeři

Každé oddělení je vedené jedním vedoucím pracovníkem, který se sám coby projektový manažer jednotlivých projektů zúčastní a spoluzodpovídá za kvalitu řízených projektů v rámci svěřené oblasti. Z výše uvedeného rozdělení je patrné, že převážnou část projektů tvoří zákaznické projekty, které se řídí pro potřeby zákazníků společnosti a logicky tak kopírují strukturu kompetenčních center. S tím souvisí i velmi úzká spolupráce s kompetenčními centry a spoluúčasť na tvorbě dílčích strategií

#### 4.10 Úsek Finance a Správa

Úsek Finance a Správa primárně zajišťuje podpůrné činnosti společnosti, mezi které se řadí finanční řízení společnosti, právní řízení, řízení interních investic a dodavatelů, správa majetku společnosti, portfolio poskytování služeb, reporting a zajištění back office činností. Úsek je členěn podle rozsahu činností na odbory a oddělení. Organizační schéma zobrazuje obrázek č...

Obrázek 14 Organizační struktura Úseku Finance a Správa



Vlastní zpracování, 2015

Úsek je řízen finančním ředitelem, který definuje finanční, personální politiku společnosti. Definuje strategii správy majetku společnosti, strategii nákupu a jednání s dodavateli. Zajišťuje komplexní koordinaci aktivit společnosti v oblasti finančního řízení, řízení lidských zdrojů a interního provozu společnosti. V jeho přímé podřízenosti je místo Specialisty smluvních vztahů, vedoucí odboru Controlling, plánování a kalkulace cen, vedoucí odboru Správa společnosti, vedoucí odboru Řízení služeb a vedoucí pracovník oddělení Systém řízení. Jedná se tak o nejvíce rozčleněnou organizační jednotku ze všech popisovaných útvarů.

#### 4.10.1 Specialista smluvních vztahů

Pozice specialisty smluvních vztahů je jedna z mála pozic v celé společnosti, která není organizačně zařazena do odboru či oddělení. Pracovník na této pozici zajišťuje oblast právního a korporátního řízení. Mezi jeho hlavní kompetence patří:

- právní podpora odborným útvarům při tvorbě a uzavírání smluv, zpracování právních stanovisek, konzultace pro odborné útvary a vedení společnosti,
- zajišťuje ochranu práv a právem chráněných zájmů společnosti a poskytuje právní služby v rámci společnosti.
- řešení právních sporů,
- monitoring legislativních změn,
- metodicky řídí procesy tvorby a správy smluvních vztahů společnosti,
- zajišťuje výkon všech činností vyplývajících z procesů správy společnosti a jí ovládaných společností v souladu s právními předpisy a stanovami společnosti.

#### 4.10.2 Oddělení systém řízení

Za oblast systémového řízení je zodpovědné malé oddělení Systém řízení, které je tvořeno pouze jedním vedoucím pracovníkem a jedním specialistou. Aktivita oddělení se zaměřují především na procesní architekturu, zejména na komplexní dohled nad procesy ve společnosti, jejich měření a hodnocení výkonnosti a optimalizace.

Oddělení spolupracuje na realizaci organizačních změn, zajišťuje strategii rozvoje podnikání společnosti v návaznosti na podnikatelskou strategii Skupiny ČEZ. Poskytuje podporu při realizaci transformačních a strategických projektů, zejména v oblasti procesního řízení a lidských zdrojů. Je zodpovědné za výslednou vizualizaci organizační struktury. Zajišťuje metodickou podporu a dohled nad tvorbou, seznamováním a připomínkováním a archivací řídicích dokumentů společnosti. Ruku v ruce spolupracuje s oddělením Enterprise architektury.

#### 4.10.3 Odbor controllingu, plánování a kalkulace cen

Oblast finančního řízení společnosti zastřešuje Odbor controllingu, plánování a kalkulace cen. Odbor je tvořen 1 vedoucím pracovníkem (Vedoucí odboru – VODB), pod ním 4 funkčními pracovníky pro controllingovou oblast a samostatným oddělením Kalkulace a plánování cen, které má také svého vedoucího pracovníka a 3 pracovníky na pozici Specialista plánu. Činnosti odboru jsou tedy rozdělené do dvou oblastí –controlling a finanční reporting a jako druhá oblast plánování cenotvorba. Obě oblasti spolu úzce souvisejí a činnosti se navzájem prolínají.

Mezi hlavní kompetence odboru patří:

- zajišťuje komplexní finančně controllingové, plánovací a reportingové funkce,
- definuje finanční strategii společnosti, principy alokace kapitálu a provádí jeho finanční posouzení,
- odpovídá za tvorbu finančního dlouhodobého plánu (5 let) a rozpočtu společnosti (1 rok), nese odpovědnost za celý proces plánování finančních ukazatelů a sestavování finančních výkazů,
- zajišťuje veškeré činnosti týkající se cenotvorby (kalkulace cen do Skupiny ČEZ, definuje ceníkové položky ve vazbě na katalog služeb, metodické nastavení kalkulačního modelu, predikce kalkulačních nákladů),
- provádí operativní finanční řízení společnosti a metodickou podporu nákupního procesu.

Všichni pracovníci odboru komunikují se zaměstnanci napříč celou společností. Blíže spolupracují zejména s útvarem Odboru Řízení služeb, se kterým se podílí na tvorbě a kalkulaci cen nabízených služeb v podobě Katalogu služeb, dále pak s pracovníky Odboru Správa služeb. Výjimkou není ani alokování jednotlivých pracovníků do strategických projektů společnosti. Odbor se také vyznačuje vysokými odbornými znalostmi jednotlivých pracovníků a centralizací všech členů do jedné lokality.



#### 4.10.4 Odbor Řízení služeb

Hlavní náplní odboru Řízení služeb je sjednocení a tvorba cílového portfolia a podmínek poskytování služeb a produktů, které společnost svým zákazníkům nabízí. Odbor Řízení služeb se spolupodílí na podkladech pro strategii, rozvoj a inovaci ICT služeb a definuje podmínky pro jejich efektivní poskytování. Odbor vede vedoucí pracovník, který zodpovídá za 9 výkonných pracovníků – specialistů rozdělených do oblastí:

- řízení portfolia služeb – 4 specialisté portfolia služeb řídí obslužnost zákazníků prostřednictvím Katalogu služeb. Odpovídají za služby, definují podmínky pro jejich poskytování a vyhodnocují jejich ekonomickou vhodnost.
- řízení kvality služeb – 4 specialisté řízení služeb zodpovídají za tvorbu reportingu poskytovaných služeb a za vyhodnocování kvality jejich poskytování, zastupují společnost vůči regulačním orgánům a státním autoritám v oblasti elektronických komunikací a odpovídají za zpracování výkazů a dalších podkladů plynoucích legislativních povinností.
- péče o zákazníky - 1 specialista péče o zákazníky řídí a realizuje průzkumy spokojenosti a vyhodnocuje index spokojenosti zákazníků ve spolupráci s kompetenčními centry. Na základě výsledků koordinuje činnosti vedoucí k nápravným opatřením.

V rámci Oddělení administrace služeb, které je tvořeno z vedoucího pracovníka a 10 referentů administrace služeb, dále :

- zajišťuje veškeré back office činnosti pro společnost ve všech oblastech poskytovaných služeb,
- zodpovídá za aktivity zpracování fakturace,
- úzce komunikuje s interními útvary společnosti, zejména s útvary správa společnosti a controllingu,
- provádí řízení a správu pohledávek ,
- slouží jako metodická podpora nastaveného billingového systému společnosti,
- podílí se na řešení reklamací zákazníků,
- vede veškerou smluvní dokumentaci.

#### 4.10.5 Oddělení Správa společnosti

Oddělení Správa společnosti rozděluje svoji činnosti do oblastí účetnictví, daně, financování a pojištění, správa majetku, správní a podpůrné činnosti. Na základě těchto činností jsou mu vymezeny následující kompetence:

- Zodpovídá za komplexní realizaci účetních operací na základě platných účetních standardů a dle platných metodik ve Skupině ČEZ, definuje daňovou strategii společnosti a odpovídá za placení daní a poplatků, zajišťuje evidenci majetku společnosti.
- Nastavuje a metodicky řídí fakturačního proces ve firemním billingu z pohledu účetní a daňové legislativy
- Správa pohledávek - vyhodnocování pohledávek po splatnosti a ve spolupráci s oddělením Administrace služeb předání k vymáhání, do insolvenčního řízení, odpisy, zápočty a postoupení pohledávek, metodické řízení
- Zodpovídá za audit společnosti ve smyslu zákona č. 93/2009 Sb. ve znění pozdějších předpisů (zákon o auditorech).
- Zodpovídá za pojišťovací aktivity společnosti
- Řídí aktivity správy majetku a zajišťuje plánování dlouhodobé obnovy majetku
- Příprava a rozesílání podkladů pro řádné roční inventury majetku, stanovení inventarizačních komisí, zpracování výsledků inventarizace
- zodpovídá za tvorbu reportů nedokončených investic.

#### 4.10.6 Oddělení Správa licencí

Oddělení Správa licencí tvoří vedoucí pracovník a tři specialisté licencí. Oddělení zajišťuje jednotnou evidenci a správu licencí, která se týká aplikačních licencí, intrastrukturálních licencí a licencí na koncová zařízení. Definuje a řídí licenční strategii v souladu s celkovou ICT strategií Skupiny a optimalizuje náklady na licence.

#### 4.10.7 Oddělení Řízení investic a dodavatelů

Oddělení se skládá z 1 vedoucího pracovníka a 4 výkonných pracovníků – specialistů, kteří zodpovídají za oblast řízení dodavatelů a prioritizaci interních ICT námětů pro řízení investic. V rámci svých činností je odbor úzce spjatý s podnikovou architekturou a strategií, s centrálním nákupem Skupiny ČEZ a kompetenčními centry.

Společnost v oblasti ICT v současnosti spolupracuje s cca 30 dodavateli, kteří jsou podle důležitosti rozdělené do segmentů – strategičtí dodavatelé, významní dodavatelé, provozní dodavatelé a transakční dodavatelé. Specialisté na řízení dodavatelů řídí a optimalizují smluvní vztahy s dodavateli z pohledu nákladů, úrovně poskytovaných služeb a souvisejících rizik během doby trvání smluvního vztahu. Jejich hlavní pracovní náplň tvoří:

- zajištění optimalizace cenových podmínek, dodacích lhůt a dalších podpůrných činností
- budování vztahů s dodavateli
- hodnocení dodavatelů a porovnávání dodavatelů z pohledu výkonu, efektivity, rizik, hospodárnosti a potenciálu budoucích inovací
- oblasti řízení strategických dodavatelů (např. SAP, HP, IBM, Microsoft) se podílí na nastavení sourcingové strategie

Specialisté zabývající se vyhodnocováním a prioritizací investic v rámci Skupiny ČEZ zajišťují tvorbu a správu finančních podkladů pro kompetentní útvary mateřské společnosti v souvislosti s řízením ICT investičních akcí a strategických projektů.

Zodpovídají za:

- koordinaci přípravy portfolia interních ICT projektů
- stanovení priorit pro obnovu a kategorizaci Interních ICT požadavků

Oddělení Správa společnosti, Správa licencí, Řízení a investic a dodavatelů tvoří jako celek odbor Správa společnosti vedené vecoudím odboru.

#### **4.11 Zhodnocení řídicí kapacity**

Na základě vymezení působnosti organizačních jednotek ve společnosti a popisu činností v nich vykonávaných bylo dále provedeno zhodnocení vhodnosti nastavené řídicí kapacity.

Organizační uspořádání všech kompetenčních center je téměř identické, bylo tedy možné posuzovat správné nastavení řídicí kapacity vedoucích pracovníků jako celku. Průměrná řídicí kapacita ve všech odděleních je 6-7 zaměstnanců na jednoho vedoucího pracovníka, což je v souladu s doporučenými hodnotami.

Optimální počet podřízených pracovníků má také vedoucí pracovník Odboru Kybernetická bezpečnost (4 + vedoucí oddělení) a vedoucí oddělení Aplikovaná bezpečnost (6), které pod odbor organizačně spadá.

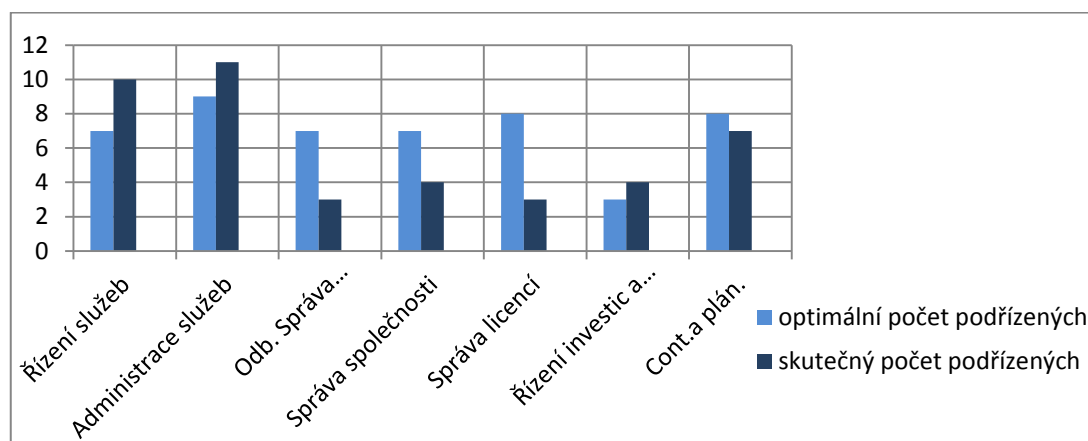
U projektových oddělení je počet pracovníků v průměru nižší než obecně doporučené hodnoty, ale vzhledem ke složitosti některých projektů a zodpovědnosti vedoucího pracovníka za projekty by více podřízených mohlo pracovníka spíše zatížit.

Jak již bylo v práci zmíněno, Úsek Finanace a Správa má nejčlánekovitější vnitřní organizační strukturu. K určení optimálního počtu podřízených pracovníků byla využita bodová metoda, která byla aplikována u řídicích pracovníků:

- Vedoucí odboru Řízení a služeb
- Vedoucí oddělení Administrace služeb
- Vedoucí odboru Správa společnosti
- Vedoucí oddělení Správa společnosti
- Vedoucí oddělení Správa licencí
- Vedoucí oddělení řízení investic a dodavatelů
- Vedoucí odboru Controlling a plánování kalkulace cen

Zhodnocení řídicí kapacity pomocí bodové metody je znázorněno na obrázku x .

**Obrázek 15 Graf vyhodnocení řídicí kapacity v úseku Finance a Správa**



Vlastní zpracování, 2015

U dvou útvarů byl identifikován vyšší počet podřízených pracovníků oproti doporučeným hodnotám. Ve většině případech se počet podřízených pracovníků pohybuje pod optimální hranicí, což může být příčinou neefektivně vynaložených nákladů na vedené samostatného útvaru.

## **4.12 Zhodnocení vnitřního prostředí společnosti metodou „7 S“**

### 4.12.1 Struktura společnosti

Organizační struktura společnosti ČEZ ICT Services, a. s. má liniovou podobu, tak aby podporovala efektivní výkon procesů ve společnosti. Základními prvky jsou organizační jednotky s jasně stanovenými působnostmi, cíli a kompetencemi zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti přesně vědí do jakého útvaru jsou ve společnosti zařazeni, kdo je jejich nadřízeným a jsou schopni určit, co se od nich očekává.

Výkonná organizační struktura je členěna maximálně do tří úrovní liniového řízení, v poměru velikosti organizace je plošší a efektivnější na komunikaci managementu se zaměstnanci. Díky kompetenčním centrům dokáže blíže reflektovat potřeby zákazníků. Nastavené principy organizačního uspořádání společnosti podléhají strategii společnosti a pomáhají rozvíjet její zákaznickou orientaci.

#### Strategie společnosti

Strategie společnosti se odvíjí podle potřeb svých zákazníků a respektuje strategický směr celé Skupiny ČEZ, jejíž je součástí. Strategie je rozdělená do dílčích priorit, které jsou dále rozpracovány do cílů společnosti od strategické úrovně až po cíle jednotlivých pracovníků, podle činností, které vykonávají. Aby byly cíle organizačním útvarům i pracovníkům korektně nastaveny, je důležité jejich správné a efektivní organizační zařazení.

Definovaná strategie a směr, jakým se společnost aktuálně ubírá bývá zaměstnancům pravidelně sdělována, ať již přímo managementem společnosti prostřednictvím podpůrných komunikačních kanálů nebo pravidelnými osobními setkáními, tak i vedoucími pracovníky útvarů, pod kterými jsou zaměstnanci ve společnosti zařazeni.

#### 4.12.2 Systémy řízení

Společnost ČEZ ICT Services, a. s. má velmi dobře propracované vnitřní směrnice, organizační řády a pracovní postupy. Jednotliví pracovníci jsou schopni definovat svůj post, své povinnosti a úkoly. Chování členů organizace vychází z obecných vnitřních pravidel a z definování jednotlivých procesů, které napomáhají operativní koordinaci činností.

#### 4.12.3 Styl

Vzhledem k relativně velkému počtu zaměstnanců, prostorové diferenciaci uvnitř organizace a snadné dostupnosti informací, se společnost v běžných operativních činnostech přiklání spíše k decentralizovanému způsobu řízení. Vedoucí pracovníci i běžní zaměstnanci mají své kompetence a pravomoce přesně vymezeny, vedení si tak zachovává určitou míru kontroly nad probíhajícími procesy.

Styl vedení je ve společnosti spíše založen na formě vzájemné komunikace a spolupráce managementu, vedoucích pracovníků a výkonných zaměstnanců než na příkazech a důsledných kontrolách.

#### 4.12.4 Spolupráce

Společnost ČEZ ICT Services, a. s. se dále vyznačuje vysokou mírou prostorové diferenciaci, neboť její organizační jednotky jsou rozmístěny přes celou Českou republiku. Je běžné, že pracovníci např. v rámci stejného oddělení nejsou soustředěny v jednom místě. Takovéto nesourodé uspořádání pracovních míst může mít za následek špatnou komunikaci a vzájemnou kooperaci jak v řešení složitějších úkolů, tak i v běžných pracovních procesech.

To se snaží společnost eliminovat zajištěním různých komunikačních kanálů. Zaměstnanci napříč společností spolu mohou komunikovat prostřednictvím e-mailu, telefonu, firemního intranetu, sdílených centrálních úložišť, interních komunikačních kanálů. Řešení složitějších pracovních záležitostí nebo při spolupráci více útvarů je možná komunikace například prostřednictvím sdílených videokonferencí, jednodenní či vícedenní pracovní cesty.

#### 4.12.5 Schopnosti

Pozici managementu společnosti a klíčových zaměstnanců ve společnosti zastávají pracovníci s velmi dobrými odbornými znalostmi a několikaletými praktickými zkušenostmi. Společnost je zajímavá tím, že nelpí na dosažení vysoké úrovně vzdělání, spíše upřednostňuje dobré znalosti a dovednosti, které se snaží podporovat rozvojovými a vzdělávacími programy pro zkvalitnění výkonu práce svých zaměstnanců.

#### 4.12.6 Sdílené hodnoty

Pro zaměstnance Skupiny ČEZ jsou stanoveny základní principy, které mají společně sdílet a respektovat všichni zaměstnanci. 7 principů podnikové kultury Skupiny ČEZ:

- Bezpečně tvoříme hodnoty – naší nejvyšší prioritou je vytváření hodnoty, a to vždy při zachování bezpečnosti
- Zodpovídáme za výsledky – všichni osobně zodpovídáme za dosažení výsledků
- Jsme jeden tým - jednání každého z nás musí vést ku prospěchu skupiny
- Pracujeme na sobě – neustále pracujeme na svém odborném i profesním rozvoji
- Rosteme za hranice - vytváříme mezinárodní společnost
- Hledáme nová řešení – jsme otevřeni ke změnám a přijímáme lepší řešení
- Jednáme fér – jsme poctiví a loajální k našim principům a společnosti



Každý ze sedmi principů je rozpracován do konkrétních projevů chování, které se od příslušné pracovní pozice, segmentu, očekávají. Jde o podrobnější výklad, jak má zaměstnanec zařazený do vybraného segmentu jednat při plnění svých každodenních pracovních úkolů, jak má správně vystupovat ve vztahu ke svým kolegům, k interním a externím zákazníkům.

Společnost ČEZ ICT Services, a. s principy rozpracovává do stanovených cílů, které jsou každému zaměstnanci jeho vedoucím pracovníkem předkládány. Posouzení souladu chování zaměstnanců s uvedenými principy je následně nedílnou součástí pravidelného hodnocení, což podporuje výkonnost zaměstnanců, jednání v souladu s firemní kulturou a respektování strategie společnosti.

#### **4.13 Určení předností a nedostatků organizační a řídicí struktury**

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

##### **4.13.1 Silné stránky**

- Vhodný formální rámec organizační struktury - zvolená forma organizační struktury vhodně doplňuje zvolenou strategii společnosti a nevykazuje žádné výrazné nedostatky.
- Komunikace managementu - díky ne příliš složité nastavené hierarchii řízení mají manažeři společnosti blíže ke všem zaměstnancům, mohou tak mít větší přehled o vykonávaných činnostech a rychlejší 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

#### 4.13.2 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

#### 4.14 Vlastní návrh organizační a řídicí struktury

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:

##### 4.14.1 Úsek Generálního ředitele

- sloučení projektových manažerů s kompetenčními centry – převedení jednotlivých projektových oddělení pod příslušná kompetenční centra
- zrušení oddělení Enterprise Architektury – pozice Enterprise architekta bude zachována
- zrušení odboru Řízení změn a projektů - po převodu některých projektových oddělení zůstává v rámci odboru pouze oddělení projektů infrastruktury a bezpečnosti, toto oddělení bude pro další využití zachováno
- zřízení odboru Rozvoj a řízení systémů - vedením odboru bude pověřen vedoucí pracovník přechozího odboru Řízení změn a projektů. Do odboru bude převedeno oddělení Portfolia projektů infrastruktury a bezpečnosti a pozice Enterprise architekta.

#### 4.14.2 Úsek Finance a Správa

- zrušení oddělení Systémové řízení - pracovníci tohoto oddělení (vedoucí + specialista) budou převedeni do Odboru Rozvoj a řízení systémů, které spadá do úseku Generálního ředitele, na pozici Specialista business procesů a budou napřímo spolupracovat s Enterprise architektem
- převedení oddělení Řízení investic a dodavatelů do odboru Rozvoj a řízení systémů
- zrušení oddělení Správa licencí - pracovníci oddělení včetně vedoucího pracovníka budou na pozici Specialista licencí přímo podřízeni vedoucímu odboru Správa společnosti
- převedení oddělení Administrace služeb z odboru Řízení služeb do odboru Správa společnosti
- převedení dvou pracovníků z oddělení Administrace služeb do oddělení Správa společnosti
- transformace odboru Řízení služeb na oddělení Řízení služeb
- zrušení oddělení Kalkulace a plánování cen, transformace odboru Control., plánování a kalkulace cen na oddělení a začlenění specialistů kalkulace a plánu do tohoto oddělení

Začlenění projektových manažerů do kompetenčních center je navrženo 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.

Nový odbor Rozvoj a řízení systémů tvoří:

- 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.

Z oddělení Administrace služeb budou dále převedena dvě funkční místa do oddělení Správa společnosti. Jedná se o zaměstnance zajišťující proces fakturace služeb a správu pohledávek. Převod těchto zaměstnanců je navržen jednak 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. Počet zaměstnanců se tak v oddělení Administrace služeb sníží na 8, naopak v oddělení Správy společnosti dojde k navýšení na 6 pracovníků.

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.

Všechny změny byly navrženy tak, aby zachovaly formální rámeček a typ organizační a řídicí struktury a byly v souladu se strategií společnosti.

## 5 Závěr

V současné době korporátních společností můžeme považovat řídicí a organizační strukturu firmy za jeden z líčových 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 analýzy 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 směrnicemi. 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.

## 6 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) URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 162 s. ISBN 80-726-1105-4.

(12) 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.

(13) 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.

Internetové zdroje:

(13) [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/organizovani>

(14) [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/centralizace>

(15) [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: [http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325\\_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html](http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html)

Ostatní zdroje:

(16) Výroční zpráva společnosti ČEZ ICT Services, a. s. za rok 2013

(17) Organizační řád společnosti ČEZ ICT Services, a. s. platný k 1. 1. 2015

(18) Vnitřní dokumenty společnosti ČEZ ICT Services, a. s.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Úrovně managementu .....	8
Obrázek 2 Přehled manažerských funkcí.....	9
Obrázek 3 Dosahování cílů organizace .....	11
Obrázek 4 Hierarchie organizačních prvků .....	14
Obrázek 5 Plochá a strmá organizační struktura .....	19
Obrázek 6 Maticová organizační struktura .....	21
Obrázek 7 Funkcionální organizační struktura .....	22
Obrázek 8 Úrovně strategií .....	23
Obrázek 9 Koncept "7S" .....	27
Obrázek 10 Graf vývoje počtu zaměstnanců v letech 2008-2013 .....	33
Obrázek 11 Základní schéma organizační struktury ČEZ ICTS .....	37
Obrázek 12 Organizační struktura segmentových kompetenčních center .....	43
Obrázek 13 Organizační schéma Úsek Generálního ředitele .....	45
Obrázek 14 Organizační struktura Úseku Finance a Správa .....	49
Obrázek 15 Graf vyhodnocení řídicí kapacity v úseku Finance a Správa .....	56

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Kategorizace podniků dle velikosti .....	25
Tabulka 1 Kombinace funkčních označení vedoucích zaměstnanců v závislosti na úrovni řízení .....	38
Tabulka 2 Zákazníci kompetenčních center .....	42



## Příloha :Metoda bodového hodnocení určení normy řídicí kapacity

Kritérium	Stupeň obtížnosti	Váha
1. Podobnost funkcí (činností) podřízených jednotek	a) Shodné	1
	b) Velmi podobné	2
	c) Podobné	3
	d) Obsahově odlišné	4
	e) Zásadně odlišné	5
2. Rozmístění podřízených pracovníků	a) Pohromadě, jedna JOP nebo řídicí jednotka	1
	b) Stejná organizační jednotka územně soustředěná	2
	c) Různé organizační jednotky územně soustředěné	3
	d) Různě organizační jednotky územně oddělené	4
	e) Různé organizační jednotky s velkým územním rozptýlením	5
3. Složitost a náročnost činností podřízených (jednotek)	a) Jednoduché	2
	opakovatelné	4
	b) Rutinní	6
	c) Složité vyrovnané	8
	d) Složité rozdílné	10
e) Velmi složité, rozdílné		
4. Plánování	a) Minimální rozsah a složitost	2
	b) Omezený rozsah a složitost	4
	c) Střední rozsah a složitost	6
	d) Náročné	8
	e) Velmi náročné	10
5. Organizování	a) Minimální počet vazeb	2
	b) Jednoduché vazby	4
	c) Střední rozsah a složitost vazeb	6
	d) Složité opakované vazby	8
	e) Složité a neopakované	10

6. Vedení	a) Minimální dohled	2
	b) Omezený dohled	4
	c) Periodický dohled	6
	d) Častý dohled	8
	e) Stálý dohled	10
7. Kvalifikační úroveň podřízených	a) Převyšující kvalifikace	2
	b) Odpovídající kvalifikace, samostatnost, iniciativa	4
	c) Odpovídající kvalifikace ale pasivita	6
	d) Neodpovídající kvalifikace, nesamostatnost	10

Celkový počet bodů obtížnosti	Řídící kapacita vedoucích pracovníků			
	Vyšších a středních stupňů řízení			Nižších stupňů řízení
	Velikost řídicí jednotky – počet podřízených	Z toho liniových	Štábních	Velikost jednotky organizace práce
55-60	4	2-3	1-2	8
49-54	5	3	2	10
43-48	6	3-4	2-3	12
37-42	7	4	3	14
31-36	8	5	3	16
25-30	9	5-6	3-4	18
19-24	10	6	4	20
12-18	11	7	4	22