

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ, o.p.s.**

Ústav managementu a marketingu

Jitka Truksová

**Management změny organizační struktury ve vodárenské společnosti**

Management of the Change of the Organizational Structure  
in a Waterworks Company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila pouze informační zdroje uvedené v soupisu literatury a pramenů.

Olomouc, 29. 03. 2013

Jitka Truksová

Děkuji RNDr. Ing. Miroslavu R o s s l e r o v i, CSc., MBA za odborné vedení bakalářské práce a cenné rady při jejím zpracování.

Poděkování patří rovněž vedení společnosti Královéhradecké provozní a.s., Hradec Králové za možnost použít pro potřeby této bakalářské práce informace a interní data společnosti.

## OBSAH

ÚVOD	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1. MANAGEMENT ZMĚN	7
1.1 PROCES ZMĚNY	7
1.1.1 Rozmrazení	7
1.1.2 Posun	8
1.1.3 Zamrazení	8
1.2 LOGIKA PROCESU ZMĚNY	8
2. MYŠLENKOVÁ REFLEXE MANAGEMENTU ZMĚNY	9
2.1 MANAGEMENT VE FIRMĚ	9
2.1.1 Rozdělení facility managementu	11
2.2 KOMUNIKACE, MOTIVACE, ROZHODOVÁNÍ A KOUČOVÁNÍ	12
3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	13
4. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ORGANIZAČNÍ SYSTÉM PODNIKU	13
4.1 PROSTŘEDÍ	13
4.2 STRATEGIE	14
4.3 VLIV GLOBÁLNÍ KONKURENCE NA ORGANIZAČNÍ STRUKTURU	14
4.3.1 Důsledky nedostatečné organizační struktury	14
4.4 JAK VELKÝ TÝM MŮŽEME EFEKTIVNĚ ŘÍDIT?	15
4.4.1 Velikost skupiny	15
4.4.2 Skalární řetězec	16
5. TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	17
5.1 LINIOVÉ – LINEÁRNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	18
5.2 ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	18
5.2.1 Růst štábu	19
5.3 KOMBINOVANÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	19
5.3.1 Liniově štábní organizační struktury	19
5.3.2 Silné a slabé stránky liniově štábních struktur	19
5.4 HOSPODÁŘSKÁ STŘEDISKA V LINIOVĚ ŠTÁBNÍCH STRUKTURÁCH	20
5.5 PROJEKTOVÉ ORGANIZAČNÍ TÝMY	20
5.6 MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	21

5.7	FUNKČNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	22
5.7.1	Silné a slabé stránky funkční organizace	22
5.8	VÝROBKOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	23
5.9	STRATEGICKÉ PODNIKATELSKÉ JEDNOTKY	24
5.9.1	SBU z hlediska organizačního pojetí	24
II.	METODICKÁ ČÁST	26
6.	ANALÝZA A SYNTÉZA	26
6.1	POUŽITÁ METODA	26
III.	PRAKTICKÁ ČÁST	28
7.	KRÁLOVÉHRADECKÁ PROVOZNÍ, A.S. - CHARAKTERISTIKA	28
7.1	ÚDAJE O SPOLEČNOSTI KRÁLOVÉHRADECKÁ PROVOZNÍ KE KONCI	29
7.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ KHP, A.S.	31
7.3	ZÁVAZKY VŮČI SPOTŘEBITELŮM	32
7.4	SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZÁKAZNÍKŮM	33
8.	ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY KHP, A.S. A VAK HK, A.S.	34
8.1	POTŘEBA ZMĚN, INOVACE	37
8.2	POPISY FUNKCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY – PRACOVNÍ	40
8.3	SWOT ANALÝZA	41
9.	KONVERGENCE	45
	ZÁVĚR	47
	ANOTACE	49
	LITERATURA A PRAMENY	50
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ	53
	SEZNAM PŘÍLOH	54
	PŘÍLOHY	55

## Úvod

Na úvod své práce bych ráda sdělila, proč jsem se vlastně rozhodla psát o organizační struktuře firmy, ve které pracuji.

Když v roce 2005 Vodovody a kanalizace Hradec Králové, a.s. uzavřely smlouvu s Královéhradeckou provozní, a.s., všichni zaměstnanci měli velké obavy z budoucnosti, z toho, aby nepřišli o práci a také, jaké bude nové vedení.

Teprve časem se ukázalo, že obavy byly částečně bezdůvodné. Bezdůvodné pro ty, kteří ve firmě pracovali dále, odůvodněné pro ty, kteří z důvodu změny organizační struktury museli odejít. Nové vedení se ukázalo jako velice schopné a podařilo se jim i přes počáteční nepopulární změny vytvořit přátelské klima ve společnosti.

Když se ohlédnu zpět, musím konstatovat, že začátky v „nové“ firmě nebyly jednoduché. Nyní jsem spokojená, že ve firmě pracuji, otevřely se mi nové možnosti a jsem přesvědčena, že můj osobní rozvoj a současné studium je důsledkem toho, že jsem v této firmě zaměstnaná.

Současný vývoj společnosti je především zaměřený na maximalizaci zisku, konkurenceschopnost a snižování nákladů, které firmy řeší především snižováním počtu zaměstnanců, protože mzdové náklady jsou jedny z největších v každé společnosti.

Celá práce je koncipována tak, aby si čtenář udělal ucelený přehled o organizační struktuře jak v její teoretické podobě, tak i v praktickém pohledu na konkrétní firmu. Poskytuji mu možnost porovnat, jak dalece je teorie a praxe v rovnováze. Z tohoto důvodu se v jednotlivých částech práce objevují pro názornost a lepší přiblížení grafy a obrázky.

Cílem mé práce je analýza vývoje a současné struktury Královéhradecké provozní, a.s. Hradec Králové, na základě praktických zkušeností porovnání organizační struktury KHP a VAK Hradec Králové a zjistit, která místa jsou v organizační struktuře firmy problémová.

„Jedinou jistotou je změna.“<sup>1</sup>

P. F. Drucker

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Management změn

Nejprve si vysvětlíme, co vlastně management změn znamená. Jedná se o směr, který spočívá v připravenosti na vnější a vnitřní síly – jde o pasivní aspekt – a dále o zaměřenost na iniciaci změny – jde o aktivní aspekt.

Změnu pak dělíme na pozitivní a negativní. Vždy se jedná o kvantitativní či kvalitativní posun prvků a vztahy mezi nimi. Změny dále dělíme na věcné, které se orientují na výrobky a služby, změny technologie se orientují na postupy výroby a změny řízení, mezi které patří organizování, motivování a podobně. Celkově se tedy jedná o přístup managementu.<sup>2</sup>

### 1.1 Proces změny

Kurt Lewin<sup>3</sup> poprvé určil základ procesu změny. Lewin spolu s Edgarem Scheinem<sup>4</sup> jsou autory modelu, který se nazývá „Lewin-Scheinův model“<sup>5</sup>. Zde popisují proces změny, který spočívá v rozmrazení, posunu a zamrazení.

#### 1.1.1 Rozmrazení

V této fázi je nutné přesvědčit zaměstnance o důležitosti změny. Lidé se většinou změny bojí a lpí na svých ustálených postojích. Přesvědčit je můžeme následujícími kroky:

- Zdůvodnit změnu – vysvětlit zaměstnancům, že změna podniku pomůže a v čem mu pomůže.
- Projevit empatii – poukázat na problémy, které zaměstnancům změna přinese.

---

<sup>1</sup> VEBER, J. et al. *Management: Základy - moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*, s.463.

<sup>2</sup> Srov. tamtéž s. 463 – 464.

<sup>3</sup> Kurt Lewin, zakladatel vědy o chování jedinců a skupin ve společnosti, se narodil 9. 9. 1890 v Prusku a v roce 1916 se stal profesorem na univerzitě v Berlíně.

<sup>4</sup> Edgar Schein se narodil v roce 1928. Vystudoval psychologii a věnoval se psychologii organizace. Působil jako profesor na MIT Sloan School of Management.

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*, s. 452.

- Komunikace – lidé se nebudou bát změny, pokud budou mít jasné a srozumitelné informace.

### 1.1.2 Posun

V této fázi již zaměstnanci akceptují změnu a jsou s ní „smířeni“. Mezi principy této fáze patří:

- Objasnění přínosů – ukázat zaměstnancům, co dobrého jim změna přinese.
- Najít zastávce – jde o člověka, který má mezi jednotlivci přirozenou autoritu a pokud on změnu přijme, ovlivní to i ostatní.
- Získat podporu – je možné, pokud umožníme zaměstnancům vyslovit své názory.
- Načasování – vybrat správné období pro změnu – ne každé období je vhodné.
- Jistota – strach pramenící ze změn je velkou neznámou, která doprovází zaměstnance při změnách, chtějí mít jistotu zaměstnání.

### 1.1.3 Zamrazení

Tento stav vzniká, když už je změna zavedená, když už je běžná. Nyní se uplatňují principy:

- Podpora vedení – management má jít vždy příkladem, pokud budou při změnách nedůslední, pak to pro ně bude mít nežádoucí důsledky.
- Zviditelnění úspěchu – vhodné pro motivaci zaměstnanců.
- Pomoc zaměstnancům – pomoc v podobě poraden a další pomoci, které pomáhají zaměstnancům zvládat problémy spojené se změnami.<sup>6</sup>

## 1.2 Logika procesu změny

Na počátku každé změny může být neřízený proces změny. Aktivita, která má charakter samovolného procesu. Dále může být spontánní aktivita, která není usměrňována anebo vědomá aktivita, která je iniciovaná vedením firmy.

Prvním krokem ke změně je většinou problém, který je nutno vyřešit. Důsledkem změn jsou aktivity, které jsou pozitivní nebo negativní. Firmy se většinou při změně zaměřují na vylepšení stávajícího problému. Firmy, které mají více

---

<sup>6</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*, s. 453-454.



zkušeností, vědí, že řešení nedostatků musí být koordinováno a iniciováno vrcholovým vedením, a pak tyto změny spočívající ve využití rezerv a řešení nedostatků budou mít kýženu účinnost.<sup>7</sup>

„...A nesmíme zapomenout, že nic se nezačíná tak obtížně a nic nepřináší tak pramalou nadějí na úspěch, jako zavádění nového řádu.“

N. Machiavelli<sup>8</sup>

## 2 Myšlenková reflexe managementu změny

Management změny se zabývá především otázkami prostředí, vedením lidí a jejich motivováním a otázkami zachování životního prostředí. Je to vlastně příprava a realizační řízení efektivních změn v organizaci. To svědčí o jeho pochopení od vize přes strategii k plánování až k vlastní realizaci. Chybí zde ale provázanost kapitálu, proto účinky ze vzájemných hospodářských vztahů nejsou dostatečné a tvoří velký prostor pro rozhodovací procesy.<sup>9</sup>

### 2.1 Management ve firmě

Vrcholoví manažeři spolu s obchodním a technickým ředitelem jsou odpovědni za rozhodování, formulování cílů a plánů podniku. Plánují investice do technologií a informačních technologií. Organizační přístupy jsou v kompetenci vedení firmy, způsoby realizace jsou v kompetenci operativního managementu. Facility management se snaží o týmovou práci a snaží se o provázanost operativního řízení s plánováním a kontrolou. Zaměstnanci se spolupodílejí na řízení. Jsou zde velmi dobré podmínky, novým zaměstnancům radí a pomáhají stávající zaměstnanci svými zkušenostmi a znalostmi. Používají se odměny jako motivační prostředek, podporuje se vzdělávání zaměstnanců.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Srov. VEBER, J. et al. *Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*, s. 463-478.

<sup>8</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M. *Facility management a public private partnership*. s.213.

<sup>9</sup> Srov. tamtéž s. 213.

<sup>10</sup> Srov. tamtéž, s. 216.

Jelikož zde používám nový termín facility management<sup>11</sup>, ráda bych v krátkosti vysvětlila jeho význam. Jedná se o metodu řízení podpůrných procesů, provázanost jednotlivých činností v podniku. Představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění služeb, které zvyšují efektivnost její základní činnosti. Mezi podpůrné procesy patří například evidence a správa majetku, doprava, ostraha, úklid. Základním modelem facility managementu je vztah mezi požadavky zákazníka a celkovým poskytnutím služby.

Dlouhodobý cíl podnikání vyjadřuje dynamickou tržní hodnotu. Hovoříme zde o tendencích soběstačnosti v dlouhodobé existenci.

Úspěšnost můžeme vyjádřit pomocí tří bodů, které směřují k jedinému cíli.

- Zajištění existence – soběstačnost – jedná se o ekonomickou složku.
- Kvalita existence – sebetransformace – jedná se o organizační složku.
- Dlouhodobost existence – aliance – jedná se o časovou složku.

Úspěšné ekonomické jištění existence firmy souvisí se získáváním energií a hmotných statků z vnějšího prostředí. Hovoříme o energetické podstatě podnikání.

Lepší kvalita podnikání souvisí s uspořádaností stavu. Tuto složku nazýváme organizační strukturou.

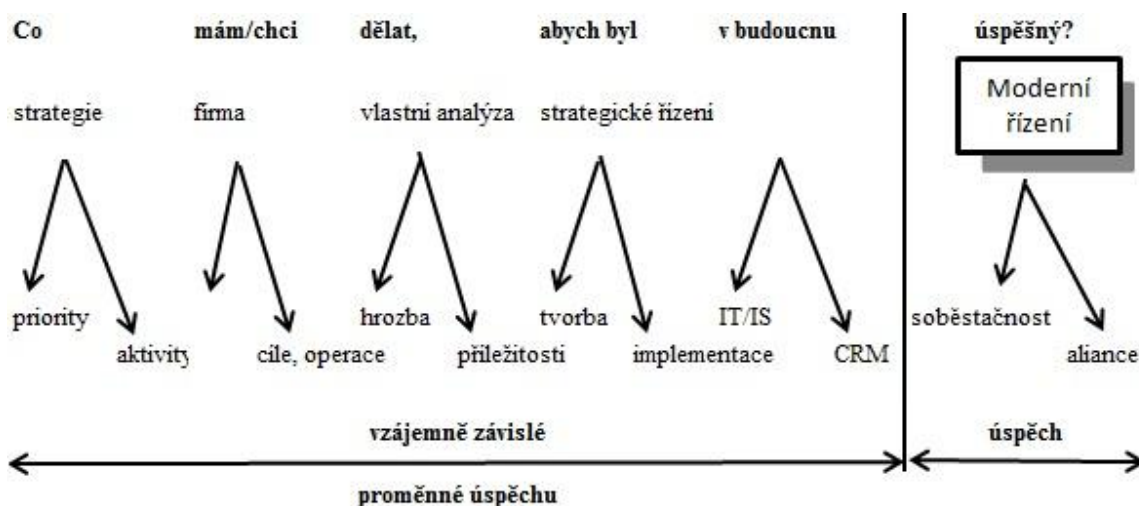
Tyto dvě složky na sebe dynamicky působí v čase, kdy dochází k růstu nebo poklesu bohatství firmy. Jedná se tedy o časovou podstatu v těch činnostech, které nazýváme jako podpůrné. Máme pod kontrolou délku času existence, což znamená mít pod kontrolou podpůrné procesy včetně rychlosti reakce změny na působení vnějšího a vnitřního prostředí.

Soběstačnost zajišťuje facility management technickou správou majetku. O kvalitu existence usiluje strategická aliance, míru úspěšnosti vyjadřuje konkurenceschopnost.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Srov. VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M. *Facility management a public private partnership*. s. 9-15

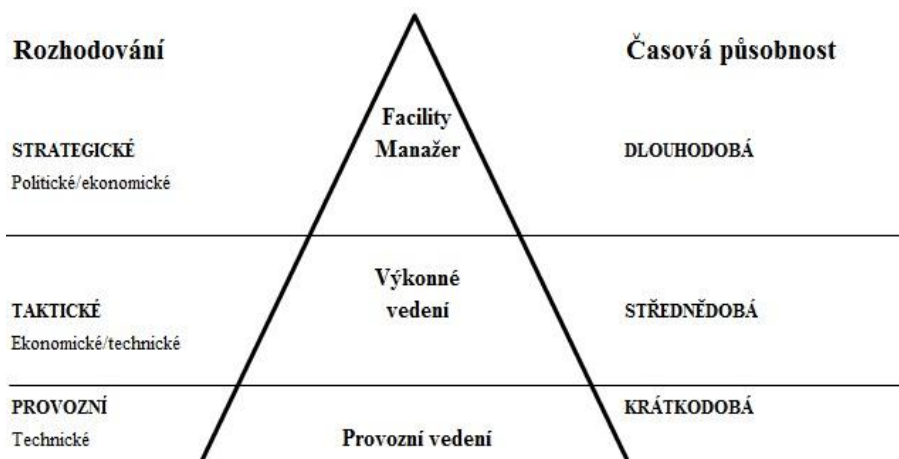
<sup>12</sup> Srov. tamtéž s. 9-15.



Obr. č. 1 - Základní otázka facility managementu<sup>13</sup>

### 2.1.1 Rozdělení facility managementu

Z hlediska řízení podniku v rámci tří úrovní řízení se jedná o vrcholový management. Jeho prostřednictvím podnik vytváří a zajišťuje vazby mezi jednotlivými činnostmi a útvary za účelem dosažení cílů. Jedná se o cíle strategické, taktické a provozní. V dnešní době je facility management převážně zařazován do „správy budov“. Důraz by neměl být kladen na realizaci provozu ale na jeho dlouhodobé plánování a přípravu. V tom je základní rozdíl v pohlížení na facility management a na jeho skutečné uplatnění.



Obr. č. 2 - Postavení facility manažera ve společnosti<sup>14</sup>

<sup>13</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M. *Facility management a public private partnership*, s. 14.

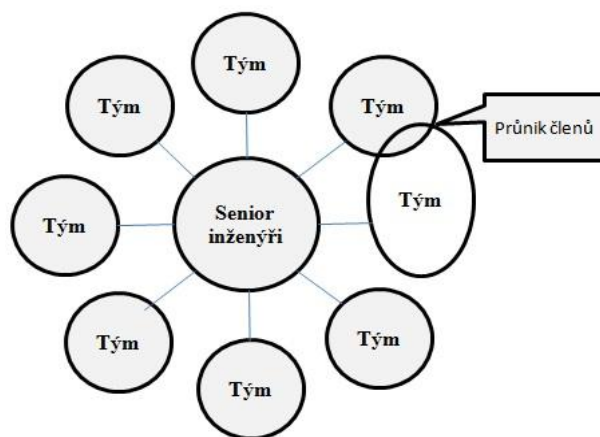
<sup>14</sup> VYSKOČIL, V. K. a ŠTRUP, O.. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: Facility management*, s. 96.

## 2.2 Komunikace, motivace, rozhodování a koučování

Při řešení projektů dochází ke komunikaci mezi vedoucími oddělení. Tvoří se harmonogram úkolů, kdy je nutné spravedlivě zvážit vytíženost jednotlivých pracovníků. Na základě toho se pak zapojují tito jednotlivci do plnění jednotlivých úkolů. Organizují se pravidelné operativní schůzky, které slouží ke kontrole a vyhodnocování plnění úkolů. Od podřízených se očekává aktivní přístup k řešeným problémům. Konají se výrobní porady, na kterých se nastavují podmínky, které zabraňují opakování již jednou vzniklých problémů.

Velice důležitá je motivace pracovníků. Každá firma má své motivační faktory. Používá se pravidelné hodnocení. Motivace má vliv na chování pracovníků a na jejich pracovní morálku. Není vázána na jednotlivé úkoly ale na odměňování.

Týmová spolupráce je významným aspektem motivace. Základem je vzájemná komunikace, hledání řešení problému a návrh přístupu k řešení dané situace. V praxi se často používá brainstorming. Vedoucí týmu si zvolí své spolupracovníky i systém odměňování. Ten vede ke zvýšení pracovního nasazení. Leader týmu je odpovědný nejen za své činy, ale i za činy lidí svého týmu. Musí se naplánovat délka trvání projektu a podle toho se sestaví jednotlivé týmy, které se mohou vzájemně personálně prolínat, ale hlavně, a to je důležité, se tyto týmy skládají z pracovníků, kteří jsou schopni nastaveným termínům dostát.<sup>15</sup>



**Obr. č. 3 - Týmová struktura<sup>16</sup>**

<sup>15</sup> Srov. VYSKOČIL, V. K. a ŠTRUP, O.. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: Facility management*, s. 216 – 219.

<sup>16</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M.. *Facility management a public private partnership*, s. 219.

### 3 Organizační struktura

Organizační strukturou je vytvářen prostor - předpoklady, prostředí pro realizaci strategie zvyšování hodnoty podniku. Prostřednictvím organizační struktury může být spolupráce více nebo méně efektivní. Cílem je, aby lidé, plnící určité úlohy, je vykonávali plynule, efektivně a výkonně. Úkoly jsou účelově projektovány a provázány a je jistota jejich plnění.

#### **Organizační strukturu pozice řídicích a podřízených pracovníků rozdělujeme:**

- Formální, která je dána předpisy, směrnicemi, organizačními řády. Je znázorněna organigramem.
- Neformální – jde o volné spojení lidí, kteří se vzájemně kontaktují. Systém organizování ovlivňuje rozpětí řízení, stupně řízení a dělba pravomocí.

### 4 Faktory ovlivňující organizační systém podniku

Rozhodování, který systém je pro daný podnik nejlepší, může manažerům usnadnit několik charakteristik jejich organizace. Jedná se především o prostředí, strategii, technologii, velikost a globální konkurenci. V této chvíli manažeři zvažují, jak jednotlivé charakteristiky odpovídají jejich systému.

#### 4.1 Prostředí

Podle Burnse a Stalkera<sup>17</sup> existují dvě formy organizačního systému - mechanický a organický. Mechanický se podobá byrokratické organizaci. Klade se důraz na řád a práce je přesně určena vrcholovým managementem. Je vhodný pro stabilní prostředí. Organický je méně svázán pravidly, řízení je decentralizováno, spíše se klade důraz na skupinu než jednotlivce a pracovníci si sami určují úkoly. Tento systém je vhodný pro měnící se prostředí, kde jsou rozhodnutí činěna na základě znalosti problému. Komunikace je zde horizontální, aby si pracovníci mohli předávat informace a upřesňovat úkoly na základě změn okolí.

---

<sup>17</sup> Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 170.

Burns a Stalker<sup>18</sup> zjistili, že výkon organizace je závislý na vztahu mezi organizačním systémem a prostředím. Tom Burns spolu s George Macpherson Stalker napsali knihu „Řízení inovací“.

## 4.2 Strategie

Podle Alfreda Chandlera<sup>19</sup> „struktura následuje strategii“. Chandler zjistil, že strategie organizace ovlivňuje prostředí firmy a tento vztah úzce souvisí s její strukturou. Například když chce firma rozšířit své územní teritorium, bude muset přestavět organizační strukturu. Chandler vyjadřuje čtyři druhy strategií: obránce, výzkumník, analyzátor a zpátečník. Strategie se odrážejí ve strukturách, organizačních procesech a kulturách organizace.

Naskýtá se otázka, zda organizační struktura má vycházet ze strategie nebo z vnitřních podmínek organizace. Častěji však musíme přizpůsobovat strukturu strategii. V první řadě musí organizační struktura však vycházet z klíčových aktivit, které organizace zabezpečuje.

## 4.3 Vliv globální konkurence na organizační strukturu

Globální celosvětová konkurence ovlivňuje vnitropodnikovou organizační strukturu. Formulace nejdůležitějších parametrů podnikové politiky a podnikové strategie představuje velký stupeň volnosti v evolučním procesu. Vyžaduje to přizpůsobení vnitropodnikových struktur.

### 4.3.1 Důsledky nedostatečné organizační struktury

L. Urwick<sup>20</sup> ve svých „Notes on the Theory of Organisations“ – „Poznámky o teorii organizací“ uvádí neefektivnost nedostatečné či chybějící firemní architektury.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Tom Burns, sociolog, autor a zakladatel sociologie na univerzitě v Edinburgu. George Macpherson Stalker, psycholog. S Burnsem studovali pokus zavést elektronické vývojové práce ve skotských firmách.

<sup>19</sup> Alfred DuPont Chandler, Jr. byl profesor podnikatelské historie na Harvard Business School a Johns Hopkins University. Psal rozsáhle o rozsahu a řídicích strukturách moderních korporací.

<sup>20</sup> Lyndall Fownes Urwick byl vlivný obchodní management konzultant a myslitel ve Spojeném království.

<sup>21</sup> Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 183.

### **Tuto myšlenku lze vyjádřit v následujících bodech:**

- Nejprve je nutné stanovit organizační strukturu, každý zaměstnanec musí znát své pravomoci a odpovědnost.
- Zaměstnanci nesmí být obviňováni z nedostatků, za které nemohou a které pramení z nedostatečně definovaných úkolů, pravomocí a odpovědnosti.
- Zaměstnanec se musí přizpůsobit dané pozici a ne naopak, je potřeba znát možnosti jednotlivých pracovníků.
- Důležitý je řád a principy, dle kterých lze firmu efektivně řídit.

Vytváření organizační struktury musí předcházet stanovení funkcí, kdo jakou funkci bude vykonávat. Klademe důraz i na sociální faktory a snažíme se motivovat zaměstnance, aby se podíleli na efektivnosti celé organizace. To vše vyžaduje vzájemný soulad mezi lidským faktorem a organizační strukturou.

## **4.4 Jak velký tým můžeme efektivně řídit?**

### **4.4.1 Velikost skupiny**

Na základě dřívějších výzkumů přetrvávaly tendence, že malé skupiny jsou efektivnější. Jednotlivci v těchto skupinách se domnívali, že jejich práce je podstatně efektivnější než práce velkých skupin. Kerr (1950)<sup>22</sup>, americký autor, v mnoha výzkumech demonstroval, že velikost skupiny nemá vliv na efektivitu, nemá význam pro dosažení výsledku.

Nasadě je otázka, kolik pracovníků je manažer schopen efektivně řídit. Zde je důležité, kolik pracovníků je odpovědných přímo manažerovi, ne kolik skutečně má podřízených. A právě zde se teoretici rozcházejí. Urwick se vždy snažil dojít k určitému číslu. Brech tvrdil, že je nutné vzít v úvahu vazby mezi přímými podřízenými a schopnostmi vedoucího, přičemž toto číslo musí být maximálně jednociferné.

V. A. Graucinas<sup>23</sup> vytvořil matematický vzorec. V tomto vzorci je počet podřízených dán součtem přímých a nepřímých vztahů.

---

<sup>22</sup> Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 183- 193.

John Kerr, americký autor vyrůstal v New Yorku. Proslavil se knihou, kde zkoumá vztah mezi Freud, Jung a Sabina Spielrein, s názvem *A Most Dangerous Method* (nejnebezpečnější metody).

<sup>23</sup> V. A. Graicunas americký konzultant, který se specializoval na poradenství v oblasti managementu. Vztahy na pracovišti a jejich vlivem na řízení podniku se začal zabývat již v roce 1933.

$$R = n(2n - 1 + n - 1)^{24}$$

Počet podřízených zde udává písmeno „n“ a „R“ udává počet vzájemných vztahů. Můžeme zde uvést příklad, kdy máme 7 podřízených a tím u počtu vztahů se dostáváme k číslu 490. Tento počet vztahů je dán nejen vztahy mezi vedoucím a jeho přímými podřízenými, ale také vztahy mezi podřízenými navzájem a vztahy mezi skupinami podřízených o dvou a více členech. Máme-li kupříkladu skupinu o třech podřízených, vedoucí řeší vztahy mezi sebou a jednotlivými podřízenými, mezi sebou a tříčlennou skupinou a mezi sebou a třemi různými dvoučlennými skupinami. Výzkumy profesorů Kneze a Camerera potvrdily, že počet přímých podřízených by neměl být větší než šest, a pak splňuje podmínku efektivnosti. Pouze tam, kde jsou skupiny na nižších úrovních, které nejsou závislé na vztazích na okolí, je možné řídit více pracovníků. Jedná se například o stavební čety.

#### 4.4.2 Skalární řetězec

Když hledáme odpověď na otázku, co to vlastně skalární řetězec je, musíme se podívat na pozice v rámci firemní struktury. Jedná se o hierarchické úrovně – počet rozdílných řídicích úrovní. Jde o vertikální růst pravomocí jednotlivých funkcí. Každá pozice v rámci firemní struktury musí mít přesně definovány pravomoce a odpovědnosti. Pak se nám nemůže stát, že by byly vytvářeny umělé pozice a nedochází k vytváření nadbytečných funkcí a k nafukování struktury organizace. Skalární řetězec by měl být co nejmenší, aby fungování podnikové struktury bylo co nejefektivnější.

Organizační pyramida podniku tak může být buď vysoká a štíhlá, což je typické pro státní správu, kde je málo podřízených – jedná se o vícečetné hierarchie nebo nízká a široká, což je typické pro organizační struktury s vyšším počtem podřízených – malý počet skalárních řetězců.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 183-193.

<sup>25</sup> Srov. tamtéž, s. 191.



## 5 Typy organizačních struktur

Vývoj pyramidálních organizačních struktur ovlivňují ekonomické, sociální a technologické stavy okolí. V průběhu vývoje došlo k vytvoření mnoha typů organizačních struktur, z nichž některé lze těžko definovat.

Podívejme se na základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur.

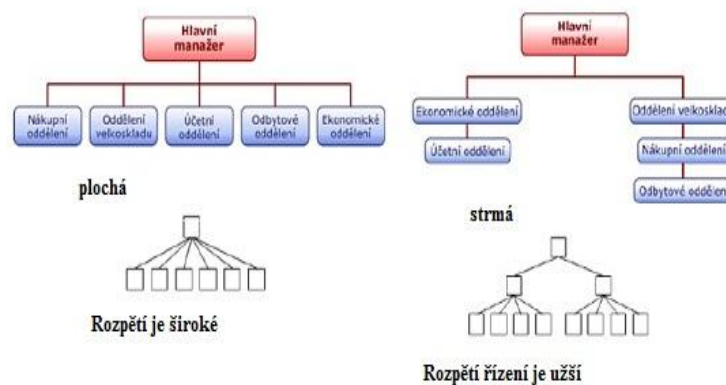
### Patří sem především:

- Rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami.
- Sdružování činností, tyto činnosti tvoří hlavní náplň organizačních jednotek.

### Mezi doplňkové charakteristiky patří například:

- Míra centralizace, decentralizace rozhodovací pravomoci.
- Členitost – počet podřízených organizačních prvků.
- Počet hierarchií řízení.
- Strmost a plochost organizační struktury.
- Časové trvání – zda jsou organizační struktury dočasné nebo stabilní.<sup>26</sup>

Dále rozdělujeme organizační struktury podle uplatňování rozhodovací pravomoci na liniové, štábní a kombinované.



Obr. č. 4 - Stupně řízení<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 203.

<sup>27</sup> Srov. *INFO.LU2.NAME*, <[http://info.lu2.name/soubory/4\\_prednaska\\_685.pdf](http://info.lu2.name/soubory/4_prednaska_685.pdf)>

## 5.1 Liniové – lineární organizační struktury

Liniová organizační struktura vznikla jako první typ útvarové struktury. Je typická pro malé podniky – do padesáti zaměstnanců, kdy je jeden řídicí prvek nad provozem. Jedná se o vertikální strukturu, která se s vývojem dělila na další stupně. Tím samozřejmě docházelo k požadavkům na odbornost vedení a na výkon obslužných prací. Liniové struktury jsou typické přímou příkazovací pravomocí, kterou mají linioví vedoucí.

Pokud dojde k růstu podniku, mohou se vytvořit osobní nebo specializované štáby, a pak hovoříme o liniové-štábní organizační struktuře. To s sebou přináší vytvoření více řídicích stupňů. Jde o uspořádání podle specifických potřeb organizace na územní, výrozkové a jiné. Nejčastěji se však využívá funkční typ organizační struktury.<sup>28</sup>



Obr. č. 5 - Liniová struktura a části organizace<sup>29</sup>

## 5.2 Štábní organizační struktury

Štábní struktura je podpůrný prvek liniové struktury. Nemůže existovat samostatně, ale vždy jen v kombinaci s liniovou strukturou. Plní funkci poradní pro liniové vedoucí, pro jejich kvalifikované rozhodování. Existuje ve spojitosti mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími. Štábní skupinu tvoří specialisté, jako jsou ekonomové, účetní, technici a další. Štábní skupinu můžeme dále členit na osobní štáb liniových vedoucích a odborný štáb. Osobní štáb liniových

<sup>28</sup> Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 203.

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 204.

vedoucích tvoří například asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích. Odborný štáb zajišťuje odborné řízení.

### **5.2.1 Růst štábu**

Čím je podnik větší, tím početnější jsou skupiny funkčního štábu. Malé podniky nepotřebují žádné pracovníky štábu až na sekretářku majitele, která spadá do osobního štábu. Majitel – ředitel sám zajišťuje personální funkci, plánuje výrobu, má na starosti nákup, což tedy znamená, že v malém podniku jsou štábní funkce součástí práce linie. Funkce, které vyžadují odborné znalosti, jako například účetnictví, je zadáváno externí firmě.

Ve chvíli, kdy začne podnik růst, potřebuje již své odborné pracovníky, jako jsou účetní a tehdy mohou být funkce štábu delegovány na vedoucí liniových útvarů. V praxi to znamená, že výrobní ředitel objednává materiál, plánuje a vybírá si své podřízené, prodejní ředitel má na starosti školení prodejců.

Pokud však počet zaměstnanců již přesahuje několik set, je nutné, aby se oddělily funkce štábu od úkolů linie. Tehdy si již liniový vedoucí najde specialisty na plnění různých funkcí. Štábní útvar se pak rozdělí na podřízená oddělení, v kterých jsou jednotlivé druhy činností prováděny odborníky. Například v účtárně je pracovník na daně, jiný pracovník na všeobecné účetnictví, jiný na vedení úvěrů.

## **5.3 Kombinované organizační struktury**

### **5.3.1 Liniově štábní organizační struktury**

Tyto struktury mohou být liniové nebo víceliniové. Víceliniové struktury jsou nejrozšířenější a jedná se o velmi silné funkční struktury. Když vedoucí pracovník – strukturální útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých pravomocí na jednotky štábní struktury, pak vznikají tyto víceliniové struktury. Organizační jednotky, které vznikly ze štábních útvarů, mají částečně liniovou a částečně štábní pravomoc. Tyto pravomoce je potřeba přesně vymezit, aby nedocházelo k existenci liniových vedoucích u podřízených jednotek a tím k nesouladu ve vedení.

### **5.3.2 Silné a slabé stránky liniově štábních struktur**

Nyní se zaměřím na silné a slabé stránky liniově štábních struktur. Mezi slabé stránky patří především orientace na úkoly a ne na cíle. Nejsou zaměřeny na to, čeho

a jak nejlépe toho dosáhnout, ale na otázky spojené například s tím, kde se musí pracovat, jak se musí pracovat a tak dále.

**Důvody vzniku konfliktu jsou pak nasnadě:**

- Linie nechápe úlohu štábu.
- Linie není ochotná spolupracovat a užívat štáb.
- Štáb dubluje pravomoc linie.
- Štáb diktuje nebo je příliš slabý.
- Politika štábu často zmate linii.<sup>30</sup>

Do silných stránek zahrnujeme především možnost dekomponování vrcholových funkcí až na úroveň činností, pro jejichž výkon se zřizují funkční místa. Tato místa jsou vymezena pravomocemi a schopnostmi, náplní a další. To vytváří dojem funkčně-úkolové organizovanosti celé struktury a tím se odlehčí přetíženosti liniových manažerů. Tento způsob uspořádání je typický pro velké průmyslové podniky.

#### **5.4 Hospodářská střediska v liniově štábních strukturách**

Ve větších podnicích jsou manažeři nuceni vytvářet jednotlivá hospodářská střediska, tak zvané útvary. Každý tento útvar je zodpovědný za náklady, výnosy, nedokončenou výrobu a vnitropodnikový výsledek hospodaření. Každý tento útvar má svého vedoucího a je samostatnou jednotkou v rámci podniku.

Jednotlivé útvary si vzájemně poskytují služby a výkony. Například středisko elektroúdržba poskytuje výkony pro středisko správa. Tyto útvary se k sobě chovají stejně jako k externím subjektům, avšak jejich výkony a služby bývají většinou účtovány vnitropodnikovou cenou.

#### **5.5 Projektové organizační týmy**

Projektové organizační týmy jsou velice žádoucí tam, kde složité úkoly vyžadují systémový přístup a vysoce kvalifikované zaměstnance a úzce specializované odborníky. Vznikají týmy, které jsou přechodného nebo trvalého charakteru organizačních struktur. Rozdělujeme na homogenní a heterogenní. Homogenní týmy sdružují pracovníky jedné profese a heterogenní pracovníky různých profesí.

---

<sup>30</sup> Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 207.

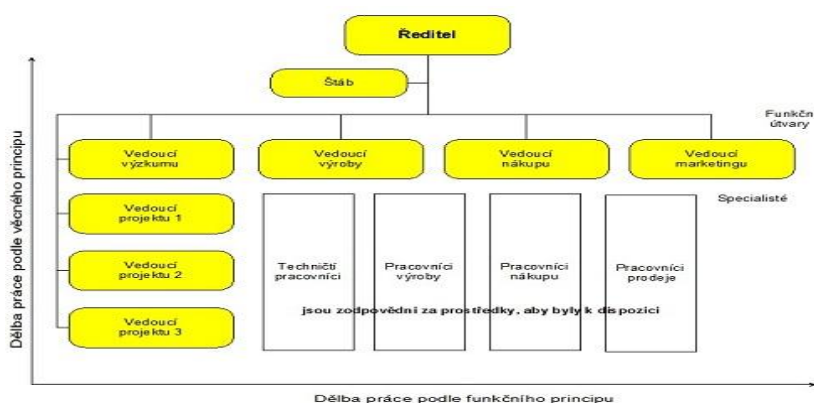
Projektové organizační týmy jsou vytvářeny pro vyřešení úkolů, které jsou časově omezené. Po určitou dobu tito pracovníci spolupracují. Tím dočasně vzniká vedlejší struktura. Důležité je, aby tyto projektové skupiny byly vytvářeny opravdu jen pro splnění určitých úkolů.

Spolupráce členů týmu se vyznačuje vysokou produktivitou a nasazením. Řídící vztahy jsou založeny na principu demokracie a koordinace. Patří sem například řešitelské a tvůrčí týmy.<sup>31</sup>

## 5.6 Maticová organizační struktura

V maticovém uspořádání organizační struktury vznikají dvě skupiny útvarů. Jednu skupinu tvoří specialisté. Sem patří výzkum, výroba, marketing a další. Druhou skupinu tvoří cílově orientované útvary. Těch může být tolik, kolik je cílových programů v organizaci. Členové jednotlivých týmů jsou odpovědní vedoucímu projektu i svému funkčnímu vedoucímu. Maticová uspořádání se využívá především tam, kde současně probíhá velké množství projektů, přičemž každému projektu je poskytnuto příslušné technické vybavení a na těchto projektech se podílí vysoce specializovaný personál.

Důležité zde jsou také informační a komunikační kanály, kterými se dostávají informace od správných lidí a ve správném čase jako včasné reakce na změny. Informace jsou děleny na vertikální a horizontální a jsou rychlou reakcí na konkurenci, technologie a jiné podmínky. Mezi vertikální patří například příkazy nebo zpětné vazby – plnění úkolů. Horizontální jsou mezi útvary stejné úrovně.



**Obr. č. 6 - Maticová struktura<sup>32</sup>**

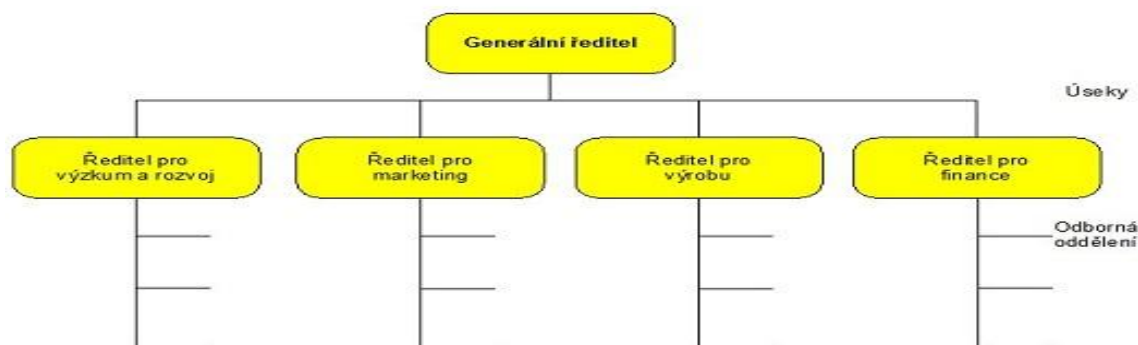
<sup>31</sup> Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 208.

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 212.

## 5.7 Funkční organizační struktura

Funkční struktura je nejzákladnější formou organizace. Je běžná hlavně ve středně velkých podnicích, kde se vysokých výkonů dosahuje výrobou malého množství výrobků při vysoké specializaci. Proces rozhodování se centralizuje na nejvyšší úroveň. Jednotliví zaměstnanci jsou sdruženi do skupin, které jsou řízeny vedoucími. Většinou se jedná o ředitele úseků, kteří jsou zodpovědní za splnění úkolů, jsou schopni zvládnout celý úsek, výsledky práce jednotlivých oddělení jsou mu hlášeny a tento ředitel většinou podléhá přímo generálnímu řediteli. Můžeme tedy říci, že zaměstnanci jsou sdružováni do skupin podle úkolů, což znamená, že pracují na podobných úkolech. Například oddělení marketingu sdružuje celý obchodní personál.

Podnik s funkční strukturou musí provádět činnosti, které jsou spojené s výrobou a tím uspokojovat přání zákazníků. Jedná se především o personalistiku, účetnictví, finance, výrobu a marketing.



Obr. č. 7 - Funkční organizační struktura<sup>33</sup>

### 5.7.1 Silné a slabé stránky funkční organizace

**Mezi silné stránky patří především:**

- Efektivní využití zdrojů sdílením společného vybavení a zařízení na jednom místě. Poskytování odborných znalostí mezi jednotlivými odděleními úseku.

<sup>33</sup> CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 214.

- Školení v rámci jednoho úseku, neboť zaměstnanci oddělení mají podobné znalosti, mohou si mezi sebou předávat informace, a to vede k jednotnému odbornému vývoji dovedností.
- Centralizace zabezpečuje prostřednictvím top managementu koordinaci a kontrolu organizace. Jednotlivé úseky pak stanovenými svými cíly podporují strategii celé organizace.
- V rámci oddělení – týmu – dochází k vzájemné komunikaci. Členové oddělení raději pracují v týmu, aby splnili cíle organizace.

#### **Slabé stránky funkční organizační struktury:**

- Vedoucí úseků se zaměřují na cíle svých úseků a ne na cíle celé organizace. To vede k menší inovaci struktury. Špatně se prosazují nové technologie.
- Jednotlivé úseky vyvíjejí aktivity, které vedou k úspěchu nebo neúspěchu organizace. Není však většinou zřejmé, který úsek jakou měrou přispěl k tomuto úspěchu nebo neúspěchu.
- Mezi členy jednotlivých úseků může dojít k nepřátelství, což vede k neochotě podpory s ostatními úseky – to vše kvůli dosažení cílů organizace.

## **5.8 Výrobní organizační struktury**

Tyto organizační struktury nelezeme především u velkých diverzifikovaných společností, které se snaží snížit rizika tím, že nespolehají na jediný produkt. Všechny řídicí funkce jsou sdruženy do jedné organizační jednotky, která je odpovědná za jeden typ výrobku. Pokud organizace vyrábí více druhů výrobků, to znamená, že se rozrůstá, pak je možné tento typ organizace zřídit podle jednotlivých výrobků. Prosazuje se zde funkční dělba práce. Tato organizační struktura umožňuje získat zaměstnancům maximální odbornost ohledně konkrétních výrobků.

Každá výrobní jednotka má své zaměstnance, kteří se zabývají výrobou i marketingem. Výrobní manažeři jsou odpovědní za zisk. Na konci období se vždy tento zisk porovnává s plánovaným ziskem.

Mezi výhody této struktury patří především rychlejší reakce na změny prodeje a požadavky zákazníků a usnadnění procesu účetnictví a tím zajišťuje dobře

zúčtovatelné hospodaření. Mezi nevýhody patří soutěžení o zdroje mezi jednotlivými obory a rozdílné řízení výrobních jednotek.

## 5.9 Strategické podnikatelské jednotky

SBU – Strategic Business Units jsou autonomní podnikatelské jednotky, které zajišťují činnosti ve vymezených podnikatelských polích. Strategické plánování je zaměřené především na podnikatelské pole.

A co si vlastně můžeme představit pod pojmem „podnikatelské pole“? Jde o výrobky a služby, které jsou cíleny pro konkrétně definovaný trh s přesně známou konkurenční situací. Do podnikatelského pole patří také zákazníci, pro které lze rozvinout jednotnou strategii.

Pro každé toto pole se sestavuje strategický plán. Ten je přizpůsoben podmínkám trhu, konkurenci a dlouhodobému vývoji okolí. Podstatou SBU je přizpůsobení svých výrobků a služeb požadavkům trhu.

Poprvé o SBU píše ve své knize *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors* (1980) M. Porter.

### 5.9.1 SBU z hlediska organizačního pojetí

Nyní si vysvětlíme, jak bychom mohli charakterizovat SBU. Na jedné straně může tvořit několik divizí, na druhé straně ale může představovat oddělení výroby. Neznamená to tedy, že pokud má podnik určitý počet divizí, musí také nutně obsahovat stejný počet SBU. Naopak, jedna SBU může propojovat dvě divize nebo jedna divize může zahrnovat více SBU, a to tehdy, když vyrábí pro různé skupiny zákazníků různé výrobky. SBU je možné také definovat, jako samostatnou oblast podnikání nebo soubor příbuzných oblastí podnikání, které jsou samostatně řízeny, plánovány a mohou mít také samostatné účetnictví, z čehož vyplývá, že se vůči podniku může stát zcela samostatně. Má vlastní konkurenty a řídí ji jeden manažer, který je zodpovědný za tvorbu zisku.

#### **Každá SBU musí splňovat určitá kritéria:**

- Vlastní poslání, které je odlišné od ostatních SBU.
- Daná skupina výrobků a zákazníků.
- Vlastní strategie.
- Samostatné řízení zdrojů.

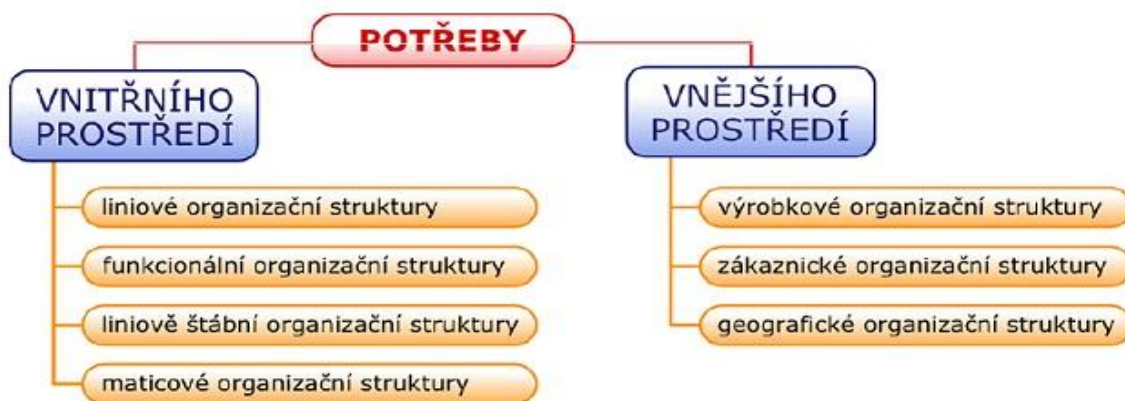


Jelikož zde používám termín divize, ráda bych tento pojem přiblížila. Divizní organizační struktura je využita především u velkých organizací, které jsou na základě přetížení a snížení výkonu funkční organizace „přinuceny“ přejít na divizní způsob struktury.

**Základními charakteristikami jsou:**

- Velký podnik.
- Konglomerát výrobků – různé nesouvisející druhy výrobků.
- Dynamické okolí.
- Významné neprogramovatelné úkoly.

Jedná se o situaci, kdy jsou problémy v koordinaci ze strany funkčních vedoucích. Vrcholové vedení pak musí ve větší míře řešit konflikty, kdy odpovědnost přesouvají funkční vedoucí z jednoho na druhého. Vrcholové vedení je řešením těchto konfliktů přetíženo, a proto se uchyluje k zavedení divizní organizace. Vedoucí divize je pak hodnocen na základě dosaženého zisku nebo ztráty.<sup>34</sup>



**Obr. č. 8 - Organizační struktury podle potřeb prostředí<sup>35</sup>**

„Základní zákony není možno objevit logickou cestou. Existuje jen intuice, které pomáhá cit pro chápání zákonitostí, které se za určitým jevem skrývají.

Albert Einstein<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Srov. CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 203 – 226.

<sup>35</sup> INFO.LU2.NAME, < [http://info.lu2.name/soubory/4\\_prednaska\\_685.pdf](http://info.lu2.name/soubory/4_prednaska_685.pdf)>

<sup>36</sup> GERŠLOVÁ, J. *Vádemékum vědecké a odborné práce*, s. 25.

## II. METODICKÁ ČÁST

### 6. Analýza a syntéza

Analýza patří mezi obecně teoretické metody. Jedná se o rozložení zkoumaného jevu na jednotlivé složky, které se pak dále zkoumají a posuzují. Cílem je prozkoumáním jednotlivých složek odkrýt a vysvětlit dané problémy.<sup>37</sup>

Pokud chceme posoudit výkonnost podniku, musíme zkoumat základní vazby v jeho ekonomice. To znamená vybavení práce technikou, produktivitu práce, a to dále navazuje na objem výroby a náklady.

Syntéza je sjednocení dílčích částí zkoumaného jevu. Sledujeme vzájemné souvislosti a tím se nám více podaří poznat jev jako celek

Analýza a syntéza se vzájemně prolínají a není možné je od sebe oddělit. Jedná se sice o protikladné způsoby zkoumání, ale ve skutečnosti se doplňují.<sup>38</sup>

#### 6.1 Použitá metoda

Při své práci jsem použila analýzu a syntézu. Pro tuto metodu jsem se rozhodla s ohledem na cíle mé práce.

Analyzovala jsem vývoj a současnou strukturu ve vodárenské společnosti Královéhradecká provozní. Organizační struktura se prakticky vyvíjí od doby, kdy společnost vznikla až do dnešní doby a ještě stále tento vývoj není u konce. Svědčí o tom projekt Konvergence, který se připravuje a jehož „spuštění“ se plánuje na rok 2016. Popsala jsem vývoj organizační struktury od počátku do současnosti a poukázala na některá slabá místa v této struktuře, jako jsou některé útvary, které bylo nutné centralizovat z důvodu úspor nákladů a snížení stavu zaměstnanců. Poukázala jsem také na některé služby, které se provozují a jsou pro firmu ztrátové, například „Studánky“ - pitná voda ve stojácích.

Dále jsem analyzovala organizační strukturu Královéhradecké provozní ve srovnání se společností Vodovody a kanalizace Hradec Králové, než pronajala vodárenskou infrastrukturu Královéhradecké provozní. Vypracovala jsem SWOT analýzu, kde jsem poukázala na přílišnou členitost organizační struktury, slabé

---

<sup>37</sup> Srov. ŠIROKÝ, J. a KOLEKTIV. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*, s. 31.

<sup>38</sup> Srov. SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H. a VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné práce*, s. 66.

stránky VAKu, ale i silné stránky. U Královéhradecké provozní jsem provedla podrobnější analýzu slabých, silných stránek, příležitostí a hrozeb a podrobněji jsem vysvětlila pracovní kompetence.

Na základě této analýzy jsem došla k závěru, že organizační struktura podniku má být jednoduchá, aby činnosti jednotlivých středisek byly „průhledné“ a jasně dané. Tím firma docílí tolik nutných úspor nákladů.

Velkým přínosem společnosti je, že se jí podařilo přejít na procesní přístup k činnostem v rámci jednotlivých útvarů a dále k propojenosti těchto útvarů tak, aby jednotlivé činnosti na sebe vzájemně navazovaly. Toto je velice dobře kontrolovatelné v rámci informačního systému, který má firma k dispozici, kde se na sledování jednotlivých zakázek dá velice jednoduše provést kontrola navazování jednotlivých procesů.

Procesní způsob řízení tak umožňuje snižování personálních nákladů i nákladů v jednotlivých procesech. Firma využívá také projektové řízení, kdy investuje do nových technologií ve snaze snížit objem celkového dusíku ve vodě, využití odečtových strojů a v současné době se provádí rekonstrukce úpravní vody.

Bez kvalitního procesního a projektového řízení by byly tyto inovace těžko proveditelné.

### III. PRAKTICKÁ ČÁST



*Obr. č. 9 – O společnosti<sup>39</sup>*

#### 7. Královéhradecká provozní, a.s. - charakteristika

Královéhradecká provozní, akciová společnost je členem skupiny Veolia Voda, viz příloha č. 1. Vznikla datem zápisu do Obchodního rejstříku 6. 9. 2004. Dne 19. 5. 2005 uzavřela KHP, a.s. se společností Vodovody a kanalizace, Hradec Králové, a.s., smlouvu o prodeji části podniku a o provozování vodárenské infrastruktury s účinností od 30. 9. 2005. Provozováním se rozumí zajišťování dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod. Společnost vyrábí a dodává vodu pro obyvatele v okrese Hradec Králové a částí okresů Jičín, Kolín a Náchod. Pro zajišťování pitné vody je také využívána Vodárenská soustava východní Čechy. Jedná se o spolupráci sousedních vodárenských společností Hradec Králové, Pardubice a Náchod, kdy si jednotlivé společnosti vypomáhají prodejem – nákupem vody z jejich zdrojů a voda je dopravována právě prostřednictvím VSVČ.

#### **Rozhodnutí o pronájmu s sebou přineslo pro VAK Hradec Králové několik zásadních změn:**

- Vytvoření silné vlastnické společnosti a pronajmutí vodárenské struktury a nemovitého majetku na dobu 30 let.
- Zachování plné kontroly akcionářů Vodovodů a kanalizací nad vlastnickou společností.
- 34% vlastnický podíl v provozní společnosti.

---

<sup>39</sup> *Královéhradecká provozní, a.s., <<http://www.khp.cz/>>*

- Peněžní příjem z prodeje ve výši minimálně 250 milionů Kč.

## **7.1 Údaje o společnosti Královéhradecká provozní ke konci roku 2011**

Královéhradecká provozní, a.s. zásobuje pitnou vodou 153 743 obyvatel.

### **Společnost obhospodařuje:**

- 1305 km vodovodních sítí.
- 32 594 vodovodních přípojek.
- 6 úpraven pitných vod.
- 30 vodojemů.
- 515 km kanalizačních sítí.
- 17374 kanalizačních přípojek.
- 13 komunálních čistíren odpadních vod.

### **Královéhradecká provozní, a. s. využívá k výrobě vody tyto zdroje:**

- Litá – prameniště v oblasti Hradec Králové - kvalitní surová voda je částečně upravovaná.
- Třebechovice – Bědovice – zdroj podzemní vody, který se nyní nevyužívá, jelikož v něm byly v roce 2005 zjištěny pesticidy.
- Úpravna vody Nový Bydžov – podzemní voda, která je upravovaná.
- Úpravna vody Hradec Králové – povrchová voda z Orlice, která slouží jako záložní zdroj.
- Úpravna vody Chlumeck nad Cidlinou.

### **Společnost je držitelem několika certifikátů:**

- ČSN EN ISO 9001:2009 – Management kvality.
- ČSN EN ISO 14001:2005 – Environmentální management.
- ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.



**Obr. č. 10 – Naše služby<sup>40</sup>**

**Finanční údaje:**

Základní kapitál společnosti:	250 000 000,-- Kč
Obrat	620 510 000,-- Kč
Hospodářský výsledek	50 386 000,-- Kč

**Akcionářské portfolio:**

Akcionáři:	Veolia Voda S. A. 66%
	Vodovody a kanalizace Hradec Králové, a. s. 34%

**Další důležité údaje:**

Voda k realizaci	8 554 000 m <sup>3</sup>
Voda vyčištěná	16 288 000 m <sup>3</sup>
Ztráty vody	17,9%
Počet havárií na vodovodní síti	357
Počet havárií na kanalizační síti	233
Počet zaměstnanců	233 <sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>Obchodní rejstřík podle firem,

<<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?navez=&ic=27461211>>

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 5

## 7.2 Předmět podnikání KHP, a.s.

- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor.
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.
- Vodoinstalatérství, topenářství.
- Opravy silničních vozidel.
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady.
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.
- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny.
- Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.<sup>42</sup>



**Obr. č. 11 – Naše služby<sup>43</sup>**

**Obr. č. 12 – Naše služby<sup>44</sup>**

---

<sup>42</sup>Obchodní rejstřík podle firem,

<<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?navez=&ic=27461211>>

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 8

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 8

### 7.3 Závazky vůči spotřebitelům

Královéhradecká provozní, a.s. je společnost, která je orientována především na zákazníka. Z toho vyplývá, že jejím hlavním cílem je spokojenost jejich zákazníků. Proto se rozhodla od 1. 10. 2009 vstoupit do projektu „Závazky zákaznických služeb“, který spustila Veolia Voda a kterým chce především zajistit kvalitu poskytovaných služeb a budovat dobré vztahy mezi společností a zákazníky. Mezi hlavní zásady tohoto projektu patří:

#### **Zabezpečit zákazníkům dostupnost všech poskytovaných služeb souvisejících s dodávkami vody a odkanalizováním:**

- Zajistit snadný a rychlý přístup k vodě – nová vodovodní přípojka do 15 dnů.
- Nabídka termínů schůzek v určeném časovém rozmezí - maximálně 2 hodiny.
- Přizpůsobení otevírací doby potřebám zákazníků – možnost domluvení schůzky na konkrétní hodinu.

#### **Informovanost zákazníků a spotřebitelů:**

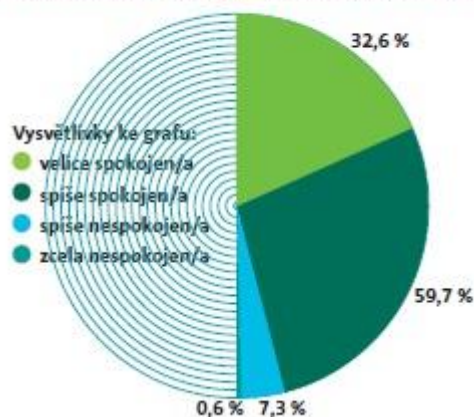
- Informace o plánovaném přerušení dodávek vody 15 dní předem. Pokud dojde k přerušení v důsledku havárie, společnost podá informaci prostřednictvím služby SMS všem registrovaným zákazníkům v oblasti, kde k přerušení dojde.
- K dispozici jsou veškeré informace o kvalitě vody a odkanalizování – telefonicky okamžitě, e-mailem do druhého dne, poštou do 8 dnů.
- Zveřejňování výsledku průzkumu spokojenosti zákazníků v médiích, na internetu a v zákaznickém časopise Voda pro Vás.
- Pomoc zákazníkům v tíživé finanční situaci – nabídka individuálního řešení.
- Podpora životního prostředí formou vzdělávacích akcí pořádaných ve školách a pro širokou veřejnost.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> *Královéhradecká provozní, a. s., <<http://www.khp.cz/>>*



Jak jste celkově spokojen/a s úrovní poskytovaných služeb  
Vašeho dodavatele pitné vody a provozovatele kanalizace?



**Obr. č. 13 - Průzkum spokojenosti zákazníků<sup>46</sup>**

## 7.4 Služby poskytované zákazníkům

Královéhradecká provozní, a.s. nabízí svým zákazníkům širokou škálu služeb od zřízení vodovodní přípojky přes napouštění bazénů – dodávky vody cisternou a spoustu dalších služeb. Při dodávce vody cisternou pro napouštění bazénů zákazník nehradí dopravu do 10 km, pokud má s naší společností uzavřenou smlouvu na dodávku pitné vody. Hradí pouze cenu vodného a stočného. Tento způsob je výhodný pro obě strany. Zákazník má napuštěný bazén rychleji – 8m<sup>3</sup> za 20 minut, společnosti nevzniká škoda, protože při napouštění bazénu z vodovodu může dojít k negativnímu ovlivnění provozu vodovodní sítě a také nadměrným odběrem dochází k uvolnění usazených sedimentů.<sup>47</sup>

### **Mezi další služby poskytované zákazníkům patří:**

- Zřízení vodovodní přípojky (včetně tzv. řešení „na klíč“).
- Rekonstrukce a opravy vodovodní přípojky.
- Osazení vodoměrné sestavy.
- Výměna ventilů u vodoměru.
- Výměna poškozeného vodoměru.
- Osazení vodoměru pro zálivku.

<sup>46</sup> Obchodní rejstřík podle firem,

<<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?navez=&ic=27461211>>

<sup>47</sup> Královéhradecká provozní, a. s., <<http://www.khp.cz/>>

- Přemístění vodoměrné sestavy.
- Uzavření a opětovné obnovení dodávky pitné vody na žádost odběratele (např. uzavření hlavního uzávěru na zimní období).
- Trasování vodovodní přípojky a vodovodního řadu.
- Revize vodoměrné sestavy.
- Laboratorní rozборы pitné vody včetně odběru akreditovanou laboratoří.
- Čištění kanalizačních stok, přípojek, vnitřních rozvodů a jímek tlakovými vozy.
- Revize vnitřních rozvodů TV kamerou se záznamem.
- Poradenství v oblasti provozování kanalizací a domovních čistíren odpadních vod.
- Poradenská činnost v oblasti technologie čištění vod.
- Realizace kanalizačních přípojek včetně tzv. řešení „na klíč“ a provádění jejich oprav.
- Likvidace odpadních vod včetně odvozu a vystavení dokladu o likvidaci.
- Likvidace vybraných druhů odpadů (kaly, tuky, odpad z kuchyní...) včetně vystavení dokladu o likvidaci.
- Vyhledávání úniků.
- Měření hladin, průtoků, pH, teploty přenosnou metrologickou stanicí.<sup>48</sup>



*Obr. č. 14 - Zákazníci<sup>49</sup>*

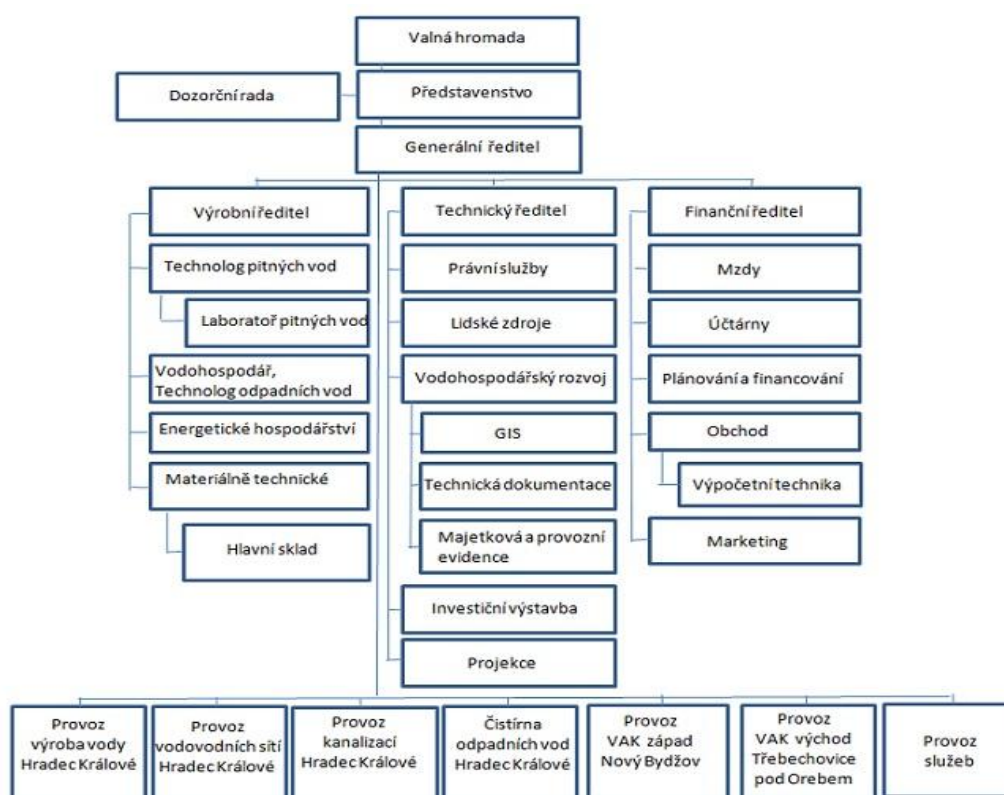
## **8. Analýza organizační struktury KHP, a.s. a VAK HK, a.s.**

Organizační struktura společnosti se od doby, kdy Královéhradecká provozní pronajala od Vodovodů a kanalizací Hradec Králové, a. s. vodárenskou infrastrukturu

<sup>48</sup> *Královéhradecká provozní, a.s.*, <<http://www.khp.cz/>>.

<sup>49</sup> Tamtéž

a začala ji provozovat, mění. KHP, a.s. převzala od VAKu Hradec Králové, a.s. zaměstnance i organizační strukturu. V krátké době vytvořila vlastní strukturu společnosti, která se v průběhu trvání společnosti neustále zdokonaluje tak, aby odpovídala požadavkům a zájmům nové společnosti a byla co nejefektivnější. Nyní prochází společnost od počátku roku 2012 další změnou, jejímž cílem je snižování nákladů a opětovné zvyšování efektivity celého provozu. V příloze č. 4 jsou přesně vystiženy projektové cíle programů ke zdokonalování struktury a činností organizací. Hospodářská krize, která již několik let přetrvává, byla jistě hnacím motorem, který přispěl ke zdokonalování organizační struktury.



**Obr. č. 15 - Organizační struktura VAK do 29. 5. 2005<sup>50</sup>**

Organizační struktura Vodovodů a kanalizací byla velice členitá. Nebyl přehled o tom, kdo co přesně dělá, které činnosti jsou duplicitní, kam utíkají zbytečně náklady. Podle mého názoru byla vytvářena místa, jejichž pracovní náplň nebyla přesně definovaná. Byli zde zaměstnanci, kteří svoji pracovní dobu plně nevyužili. Odpovědnost za určité činnosti nebyla přesně daná.

<sup>50</sup> *Obchodní rejstřík podle firem,*

< <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?navez=&ic=48172898>>

Mezi silné stránky společnosti patřila investiční výstavba, hlavní sklad materiálu a studánky, jejichž provoz byl mezi obyvateli Hradce Králové velice žádán. Hlavní sklad materiálu sloužil nejen ke skladování materiálu pro interní potřebu společnosti, ale zároveň sloužil a do dnešní doby slouží jako tzv. kontingenční sklad.

Drobní akcionáři společnosti, kteří se skládali a i nadále skládají z obcí, však byli rizikem při rozhodování.

Velice členitá organizační struktura, velké množství středisek a útvarů s sebou neslo i velký počet zaměstnanců, což přinášelo firmě velké náklady.

Královéhradecká provozní si dala za cíl vytvořit společnost efektivní se snižováním nákladů. Proto bylo nutné se zamyslet nad tím, jaký způsob je nejlepší ke snížení nákladů. Řešení bylo nasnadě. Bylo nutné přistoupit k redukci středisek a pracovních sil. Analýzou organizační struktury VAKu Hradec Králové, a.s. před tím, než pronajala infrastrukturní majetek Královéhradecké provozní a jejíž organizační strukturu KHP převzalo, je jasné, že pokud KHP chtěla, aby provoz byl co nejeekonomičtější, bylo nutné zredukovat stávající útvary a tím ušetřit náklady. Zajistit, aby nedocházelo k dublování činností. Některé úseky byly pro KHP neefektivní. Bylo nutné zredukovat i počet zaměstnanců. Samozřejmě, že tento vývoj nebylo možné udělat ze dne na den. Postupně se redukovaly útvary i počty zaměstnanců a i dnes dochází k postupnému upravování organizační struktury firmy.

#### **V prvním kole došlo ke zrušení některých útvarů. Byly to především:**

- Právní služby, které jsou pro KHP zajišťovány externě.
- Projekce, kterou KHP nemohlo nijak využít.
- Investiční výstavba vůbec do organizační struktury KHP nepřešla.

Naopak došlo ke vzniku nových útvarů jako je útvar komunikace, vnitřní audit, referát krizového řízení. To jsou úseky, které zvyšují silné stránky společnosti, neboť mezi hlavní úkoly jednotlivých útvarů patří:

- Komunikace - především reklama a propagace společnosti – kulturní a charitativní akce, komunikace s médii, interní komunikace, příprava smluvních podkladů pro spolupráci s obchodními partnery a další.

- Vnitřní audit zajišťuje, aby procesy ve společnosti probíhaly v souladu s cíli podniku, aby byla výborná spolupráce na pracovišti.
- Referát krizového řízení zajišťuje připravenost podniku pro případ mimořádných událostí. Zpracovává plán krizové připravenosti, kontroluje připravenost útvarů na krizové události.

Do KHP přešlo z VAKu 307 zaměstnanců. Tento počet se postupně upravoval v závislosti na změně organizační struktury a také v závislosti na nutnosti snižování nákladů. Ke konci roku 2011 má již společnost 233 zaměstnanců.

V dalších letech postupně docházelo k další úpravě organizační struktury. Nejprve útvar VAK východ Třebechovice pod Orebem přešel pod útvar Rozvod vody. Dále byly spojeny provozy Výroba vody a Rozvod vody, Čistírna odpadních vod a kanalizace.

## **8.1 Potřeba změn, inovace**

Jak jsem již uvedla, ke změně v organizaci dochází s ohledem na úsporu nákladů a k efektivnějšímu využití všech prostředků, které má firma k dispozici. Firma se rozhodla hledat rezervy. Jedná se především o lidské zdroje a náklady jednotlivých provozů. Zjišťuje se ziskovost jednotlivých útvarů a dochází k jejich spojení. Firma využívá také outsourcingové služby. Jsou to především pracovníci IT a úklidové služby. Byla zrušena funkce výkonného ředitele a spojila funkce asistentky generálního ředitele a útvaru komunikace.

Královéhradecká provozní je společensky zodpovědná firma, a proto využívá nové technologie a obnovitelné zdroje.

Firma využívá nové technologie při odečtech s využitím odečtových strojků pro pravidelné pochůzkové odečítání jednotlivých odběrných míst, ale také k pravidelným odečtům pomocí radiového přenosu na dálku z různých firem, kdy není nutné, aby pracovníci obcházeli jednotlivá místa a odečítali vodoměry. K přenosu údajů dojde do určité vzdálenosti automaticky.

Při pochůzkových odečtech odečítač do odečítacího strojku zapíše stav na vodoměru, který je následně pomocí softwarového programu automaticky přenesen do našeho zákaznického informačního systému, do fakturace.

V pochůzkovém okruhu v těžko dostupných místech například u šachet a u průmyslových objektů je používán odečtový strojek s radiovou komunikací. Přímo na odečtovém místě je namontován radiový vysílač a zde dojde k automatickému načtení dat do odečtového strojku. Hlavní výhodou odečtových strojků je odstranění chybovosti při zapisování jednotlivých dat. Dříve byl každý odečet zapisován do odečtových knih a z těchto následně přepsán do fakturace.

Samostatně jsou využívány dálkové odečty s přenosem dat na velké vzdálenosti pomocí sítě GPRS se samostatným okruhem radiových vysílačů osazených na jednotlivých odběrech. Tyto jsou osazeny na vzdálených odběrných místech, kde provádíme odečty měsíčně, jako například lokalita Hornbach, Makro, Tesco atd. Dále do vzdálenějších míst, jako jsou Třebechovice pod Orebem. Nyní je v plánu, rozšířením dálkových odečtů i na odběry v Novém Bydžově.

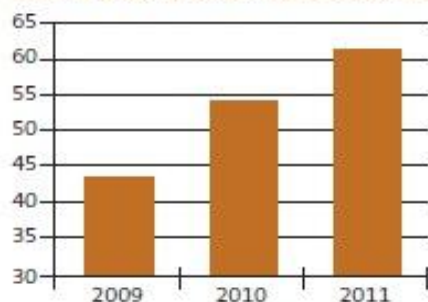
Princip dálkových odečtů spočívá v přenosu dat z jednotlivých odběrných míst rádiem na modul GPRS, ze kterého jsou data přenesena na vybraný server v Německu a dále pomocí Internetu přenesena a stažena do lokálního počítače a následně předána do zákaznického informačního systému k fakturaci.

Výhoda těchto dálkových odečtů spočívá v úspoře nákladů z provozu automobilu a využití času dvou pracovníků, kteří by jinak na toto odečtové místo museli dojet. Dva pracovníci musí být z důvodu, že se jedná převážně o odečtová místa v šachtách.

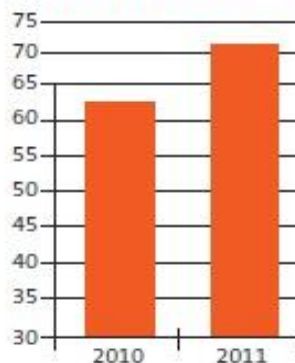
Společnost Královéhradecká provozní se zaměřila také na odstranění celkového dusíku. V roce 2010 byla ukončena rekonstrukce čistírny odpadních vod Hradec Králové. Cílem této rekonstrukce bylo od roku 2012 vypouštět celkového dusíku maximálně 10mg/l. Byl zahájen zkušební provoz, který trval do konce roku 2011 a ten potvrdil, že cíle bylo dosaženo. Ke splnění tohoto cíle velice napomohlo využití nejmodernější technologie - „postdenitrifikačního filtru“. Během zkušebního provozu vzrostlo odstranění celkového dusíku z 45% v roce 2009 na 63% v roce 2011.

V průběhu roku 2011 proběhla také rekonstrukce čistírny odpadních vod v Novém Bydžově. Jejím cílem byla optimalizace velikosti znečištění na nátoku a zvýšit účinnost procesu odstraňování dusíku. Odstraňování celkového dusíku probíhá biologickou nutrifikací a denitrifikací. K tomu napomohla rekonstrukce aktivační linky a tím byly vytvořeny podmínky pro odstranění dusíku. Již při zkušebním provozu došlo k odstranění celkového dusíku o 10%.

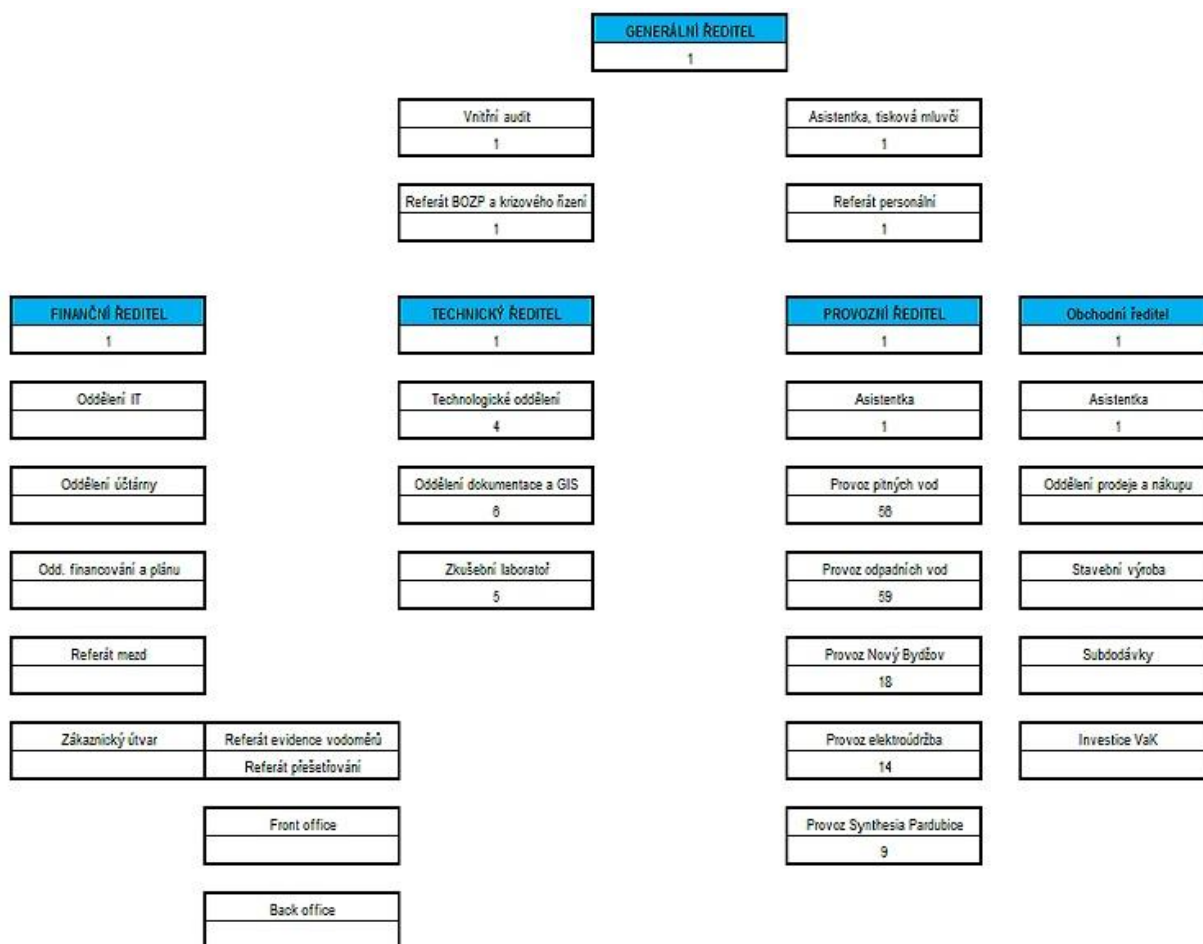
ČOV Hradec Králové - odstranění dusíku



ČOV Nový Bydžov- odstranění dusíku



Obr. č. 16 - Odstranění celkového dusíku<sup>51</sup>



Obr. č. 17 - Organigram KHP od 1. 4. 2012<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Obchodní rejstřík podle firem,

<<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?navez=&ic=27461211>>

<sup>52</sup> INTRANET KHP, <<http://intranet.khp.cz/>>



Podle organigramu KHP, a.s. vidíme, že organizační struktura je funkční. V příloze č. 2 vidíme, jaká byla organizační struktura KHP k 31. 12. 2011.

## **8.2 Popisy funkcí organizační struktury – pracovní kompetence**

- Generální ředitel – je pověřený vedením a řízením celé společnosti. Jeho řízení a rozhodnutím podléhají všichni zaměstnanci.
- Asistentka generálního ředitele, tisková mluvčí – plní úkoly spojené s provozem sekretariátu generálního ředitele a zároveň zastupuje společnost navenek v médiích i v tisku.
- Referát personální – má na starosti agendu spojenou s novými i stávajícími zaměstnanci, docházkový systém a podílí se na zpracování kolektivní smlouvy.
- Referát BOZP a krizového řízení – zajišťuje bezpečnost práce a ochranu zdraví a dodržování příslušných předpisů.
- Vnitřní audit – provádí controllingovou činnost, kontroluje plnění stanovených cílů.
- Obchodní ředitel – řídí stavební výrobu a subdodávky a spolupracuje s VAKem Hradec Králové na jejich investicích do infrastruktury.
- Asistentka obchodního ředitele – zajišťuje provoz referátu obchodního ředitele a písemnou komunikaci.
- Oddělení prodeje a nákupu – činnosti spojené s nákupem a prodejem materiálu. Zajišťuje materiál pro organizační jednotky společnosti a externí prodej vodohospodářského materiálu.
- Úsek finančního ředitele – zajišťuje chod zákaznického útvaru, účtárny, referátu mezd, oddělení plánování a informačních technologií. Vytváří finanční reporty pro mateřskou společnost.
- Oddělení účtárny – zpracovává účetní doklady, je odpovědné za včasné a správné vyhotovení účetní uzávěrky a tím poskytuje informace o hospodaření podniku a podklady pro zpracování finančních reportů.
- Oddělení plánování a financování – vytváření finančního plánu, řízení finančních toků – cash flow, spolupráce s bankami.
- Zákaznický útvar – kontakt se zákazníky, vyřizování reklamací, fakturace vodného a stočného, uzavírání odběratelských smluv.



- Referát evidence vodoměrů.
- Referát přešetřování – přešetřování odběrných míst.
- Oddělení styku se zákazníky (front office).
- Oddělení podpory styku se zákazníky (back office) – fakturace, saldo, vymáhání pohledávek.
- Oddělení informačních technologií – zajišťuje chod informačního systému a funkčnost výpočetní techniky.
- Oddělení mezd – zabezpečení mzdové agendy, metodicky řídí činnost před zpracovatelů, odpovídá za srážky a odvody z mezd.
- Úsek provozního ředitele – řídí činnost jednotlivých provozů a navrhuje jejich organizační a personální změny.
  - Asistentka provozního ředitele – zajištění chodu sekretariátu.
  - Manažeři výrobních provozů – odpovědnost za řízení činností provozů.
  - Manažer provozu elektroúdržby – odpovídá za činnosti a výsledky útvaru elektroúdržby.
- Úsek technického ředitele – zajišťuje chod technického úseku, jménem společnosti ve věcech, ke kterým byl zplnomocněn generálním ředitelem.
  - Zkušební laboratoř – udržuje systém řízení jakosti laboratoře a provádí laboratorní rozborů.
  - Oddělení technické dokumentace a GIS - přebírá a předává polohopisná data z databáze a zpět do databáze Sdružení správců sítí východní Čechy.
  - Technologické oddělení - zpracovává a sleduje provozní ukazatele čistíren odpadních vod, výustí kanalizací, úpraven vod a pitné vody, předává data orgánům státní správy.<sup>53</sup>

### 8.3 SWOT analýza

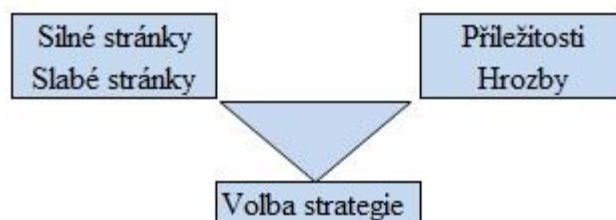
Swot analýza je strategická analýza stavu firmy. Dobrá strategie je taková, která neutralizuje hrozby z vnějšího prostředí, využívá příležitosti, těží ze silných stránek společnosti a odstraňuje slabé stránky.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> *Interní dokumenty, Organizační řád KHP 2012.*

<sup>54</sup> Srov. VEBER, J. et al. *Management: Základy - moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*, s. 428.

Silné a slabé stránky jsou interní faktory, které může firma ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou externí faktory, které firma ovlivnit nemůže. SWOT analýza napomáhá vedení firmy k získání základního přehledu o stavu organizace z hlediska silných a slabých stránek a z hlediska vnějšího okolí, což jsou příležitosti a hrozby.



**Obr. č. 18 - Postavení analýzy SWOT ve strategických úvahách<sup>55</sup>**

### **Strenghts – silné stránky**

- Odborníci ve středním managementu.
- Kvalifikovaný personál.
- Technické znalosti pracovníků v jednotlivých provozech.
- Ochrana životního prostředí.
- Minigranty – nadační fond.
- Napouštění bazénů - dodávka vody cisternou.
- Laboratorní rozborů pitné vody včetně odběru akreditovanou laboratoří.
- Ochrana ovzduší, energetika – alternativní zdroj energie vyprodukovaný bioplyn na ČOV HK.
- Odpadové hospodářství – tříděný sběr komunálního odpadu.
- Ochrany zdrojů pitné vody – ochranná pásma 1. a 2. stupně.
- Útvary komunikace, vnitřní audit a referát krizového řízení.
- Dostupná zákaznická linka 24 hodin denně.
- Odpovědnost vůči zákazníkům.
- Zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců.
- Prohlubování a rozvoj vzdělávání zaměstnanců.
- Procesní způsob řízení.

---

<sup>55</sup> Srov. VEBER, J. et al. *Management: Základy - moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*, s. 428.

### **Weaknesses – slabé stránky**

- Provoz dvou středních zdrojů znečišťování ovzduší a několik malých zdrojů – pravidelná měření emisí ukazují, že vypouštěné emise jsou hluboko pod stanovenými limity.
- Zvýšené náklady na opravu zastaralého infrastrukturního majetku.
- Přes dosavadní změny jsou náklady stále vysoké.
- Přílišná členitost dle jednotlivých útvarů.

### **Opportunities – příležitosti**

- Státní dotace.
- Dotace z fondů EU.
- Propagace kohoutkové vody.
- Účtování srážkových vod odváděných do veřejné kanalizace dle zákona o vodovodech a kanalizacích.
- Synergie s ostatními divizemi Veolia Environnement umožní snižování nákladů.
- Dálkové přenosy dat zvyšují pohodlí zákazníků a brání neoprávněnému odebírání vody.
- Optimalizace organizační struktury => zdroj úspor.
- Získané certifikace ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008.

### **Threats – hrozby**

- Špatná platební morálka.
- Zvyšování cen energií.
- Hospodářská krize.
- Ztrátové výdejní automaty na vodu.
- Snižování spotřeby vody ovlivňuje cenu vody.
- Ekologické daně a vyšší cena surové vody zvyšuje cenu vodného a stočného.
- Rozsáhlá přírodní katastrofa.

Podíváme-li se na SWOT analýzu Královéhradecké provozní, vidíme, že silné stránky a příležitosti vysoce převažují nad hrozbami a hlavně slabými stránkami

společnosti. To vše je dáno hlavně kvalifikovaným managementem a odpovědnými zaměstnanci. Odráží to firemní kulturu, hodnoty společnosti, které se promítají do pracovní morálky a sounáležitosti pracovníků s firmou, povědomí o tom, co je dobré a co špatné.

Všichni zaměstnanci jsou vedeni v duchu kladného vztahu k zákazníkovi. Zákazník je pro firmu prioritou. Nejen vedení ale i zaměstnanci dělají vše pro to, aby reprezentovali firmu navenek ale i uvnitř co nejlépe. Vztahy mezi zaměstnanci jsou přátelské a velice kolegiální. Společnost prosazuje zásadu učící se organizace, kdy jeden zaměstnanec se učí od druhého. Znalosti se sdělují a nic se nenechává tak zvaně „v šuplíku“. Ve firmě panuje velice přátelské klima a všichni zaměstnanci přispívají k plnění podnikových cílů. Firma má svůj etický kodex, kteří všichni dodržují.

Ze silných stránek chci především vyzvednout Minigranty – Nadační fond Veolia Voda. Minigranty jsou projektem, ve kterém zaměstnanci společností Veolia Voda mohou žádat o příspěvek na aktivity, na kterých se ve svém volném čase podílejí.

V roce 2008 jsem také zažádala o Minigrant pro nevidomého muže, kterému jsem poskytovala asistenci. Jednalo se o notebook s hlasovým výstupem.

V letošním roce Nadační fond Veolia rozdělil mezi zaměstnance skupiny více než 4 miliony korun na veřejně prospěšné projekty. V královéhradeckém regionu naše společnost takto finančně pomůže 12 projektům v celkové výši 300 000,-- Kč, jeden projekt bude podpořen materiálně.

#### **Pro příklad uvádím některé projekty:**

- Voda pro skautské tábory [www.skauthk.cz](http://www.skauthk.cz).
- Obnova tůň v Šedivínách [www.jiraskuvkraj.cz](http://www.jiraskuvkraj.cz).
- Zažít dobrodružství [www.vcp.spjf.cz](http://www.vcp.spjf.cz).
- Ekologické výukové programy [www.stuz.cz](http://www.stuz.cz).
- Život v zahradě [www.vydry.org](http://www.vydry.org).
- Multifunkční zařízení <http://www.tcpce.cz/>.
- Koloběžky pro žáky s mentálním postižením [www.specialnihk.cz](http://www.specialnihk.cz).
- Ochrana dětí ve sportovním areálu [www.trebes.cz](http://www.trebes.cz).
- Oprava varhan v kostele sv. Stanislava v Sendražicích. <sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> *Královéhradecká provozní, a. s., <<http://www.khp.cz/>>*

Co se týče výdejních automatů na vodu, které jsou zahrnuty jak v silných stránkách společnosti, tak i v hrozbách, můžeme konstatovat, že výdejní automaty jsou pro obyvatele Hradce Králové zdrojem velice kvalitní levné pitné vody a jsou hojně využívány. Pro firmu jsou však velice ztrátové, jejich provoz se firmě nevyplatí a v době, kdy se potýkáme s hospodářskou krizí, se zdají být pro společnost neudržitelné. Studánky, jak jsou výdejní automaty na vodu nazývány, zřejmě budou zrušeny. Tím se ušetří náklady, což v konečném důsledku bude pozitivní i pro zákazníka, ať už se podíváme na cenu vodného stočného nebo cenu ostatních služeb pro zákazníky.

Některé hrozby společnost není schopná ovlivnit. Jedná se především o zvyšování cen energií nebo hospodářskou krizi. Snaží se však, aby cenu vody udržela co nejnižší, jak je to jen možné a zvyšování vodného stočného se odvíjí pouze od skutečně vynaložených nákladů firmy. Je nutné podotknout, že snižování spotřeby vody samozřejmě vede k její vyšší ceně, i když se společnost snaží hledat rezervy, hledat úspory nákladů. Proto se Veolia Environnement rozhodla pro takzvanou „Konvergenci“.

## **9. Konvergence**

Veolia Environnement, jejíž součástí je i Královéhradecká provozní, a. s., prochází velkou transformací. Jelikož současná struktura VE je příliš drahá, je třeba ji zjednodušit. Proto byl připraven plán Konvergence, který povede ke snížení dluhu VE. V rámci Konvergence se počítá s tím, že se v České republice vytvoří společnost Veolia Environnement, která bude sdružovat veškeré činnosti. V této skupině bude Veolia Voda a Dalkia – teplárenství. Veolia Transport bude prodána.

Jde o rozsáhlý soubor mnoha projektů, kdy budou poskytovány služby ve vyšší kvalitě jak externím tak interním odběratelům a půjde také o zefektivnění fungování celé skupiny. Mezi interní odběratele v rámci Konvergence patří takzvané podpůrné procesy, jako jsou účetnictví, právní služby, IT, logistika a nákupy, personální služby a další. Tyto podpůrné procesy budou sjednoceny pod nově vzniklého poskytovatele, jemuž se zatím pracovníci říká Centrum sdílených služeb. Tento poskytovatel bude odpovídat za kvalitu prováděných podpůrných služeb, a to povede ke zvyšování specializace zaměstnanců a k automatizaci procesů. Tím se dosáhne vyšší kvality i výkonnosti.

Vztahy mezi Centrem sdílených služeb a společnostmi budou zabezpečeny servisními smlouvami. Tím bude poskytovatel služeb nucen k vyšší kvalitě a úspoře režijních nákladů. Již nyní se vyvíjí nový informační systém, který bude od roku 2016 podporou těchto změn. Projekt Konvergence bude mít dopad na společnosti, dojde ke změnám procesů, kterých se tento projekt týká a také ke změnám organizačních struktur jednotlivých společností.

## Závěr

Ve své práci jsem se věnovala organizační struktuře v konkrétní vodárenské společnosti Královéhradecké provozní, a.s. Hradec Králové. KHP je členem skupiny Veolia Voda a dceřinou společností francouzské firmy Veolia Voda, S. A.

Svoji práci jsem rozdělila na část teoretickou, kde na základě prostudování odborné literatury popisuji management změny a dotýkám se i moderního trendu současných firem – facility managementu. Zmiňuji zde i důležitost komunikace, motivace, rozhodování a koučování při řízení. Dále poukazuji na faktory, které ovlivňují organizační systém podniku – prostředí, strategie a neméně důležitý vliv globální konkurence.

V závěru teoretické části se věnuji typům organizačních struktur a SBU – strategickým obchodním jednotkám.

V druhé části se věnuji metodologii, konkrétně analýze a syntéze. Přibližuji rozdílnost a zároveň neoddelitelnost těchto dvou metod na organizační struktuře KHP, a.s. a VAK Hradec Králové, a.s.

Třetí a poslední oddíl této práce je praktická část. Zde charakterizuji Královéhradeckou provozní, a.s. Popisuji její počátky, kdy uzavřela s Vodovody a kanalizacemi Hradec Králové a.s. smlouvu o prodeji části podniku a o provozování vodárenské infrastruktury s účinností od 30. 9. 2005.

Jsou zde zmíněny důležité a skutečné údaje o firmě ke konci roku 2011, počet obyvatel, které společnost zásobuje pitnou vodou, co vše společnost obhospodařuje, zdroje pitné vody a zmiňuji zde i certifikáty, které společnost získala.

Poukazuji na změny, ke kterým ve firmě dochází a důvody, které ji k tomu vedly a zdůrazňuji zde orientaci na zákazníka ale i na zaměstnance, podporu jejich vzdělávání.

KHP se zapojila do projektu „Závazky zákaznických služeb“, který spustila Veolia Voda a kterým chce především zajistit kvalitu poskytovaných služeb a budovat dobré vztahy mezi společností a zákazníky.

Královéhradecká provozní je společensky zodpovědná firma, a proto využívá nové technologie a obnovitelné zdroje. Používá dálkové odečty a odečtové strojky, které jí umožňují úsporu nákladů. Zaměřila se také na odstranění celkového dusíku ve vodě. V roce 2010 byla ukončena rekonstrukce čistírny odpadních vod Hradec Králové. Cílem této rekonstrukce bylo od roku 2012 vypouštět celkového dusíku maximálně 10mg/l. Cíle bylo dosaženo. Napomohlo tomu využití - „postdenitrifikačního filtru.

V průběhu roku 2011 proběhla také rekonstrukce čistírny odpadních vod v Novém Bydžově. Jejím cílem byla optimalizace velikosti znečištění na nátoky a zvýšení účinnosti procesu odstraňování dusíku. Již při zkušebním provozu došlo k odstranění celkového dusíku o 10%.

Zvláště chci upozornit na důležitou část své práce, kde vysvětluji organizační strukturu KHP, její silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. V analýze popisují vývoj organizační struktury KHP od počátku jejího vzniku až do současnosti, zároveň popisují organizační strukturu VAKu před uzavřením smlouvy o pronájmu vodárenské infrastruktury a analyzuji slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby obou společností.

Centralizace útvarů, ke které dochází v KHP je důležitým aspektem, který přispívá ke snižování nákladů a z toho vyplývajícího snižování počtu zaměstnanců. Snižování nákladů společnost docílí také zrušením některých služeb, jako jsou například Studánky – prodej pitné vody ve stojácích, které jsou pro firmu ztrátové.

Na závěr pak zmiňuji projekt Konvergence, jehož cílem je zjednodušení a zlevnění organizační struktury a který s sebou přinese další změny pro společnost v podobě snižování nákladů, neboť se plánuje vytvoření Centra sdílených služeb, kde budou sdruženy podpůrné služby, jako je účetnictví, IT a jiné.

Ve své práci jsem se zaměřila na cíle: analýza vývoje a současné struktury Královéhradecké provozní, a.s. Hradec Králové, porovnání organizační struktury KHP a VAK Hradec Králové na základě praktických zkušeností a zjistit, která místa jsou v organizační struktuře firmy problémová.

Stanovené cíle jsem splnila. Analyzovala jsem vývoj organizační struktury KHP, na základě praktických zkušeností jsem porovnála organizační struktury obou firem, jejich slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Byla jsem zaměstnána ve Vodovodech a kanalizacích již před pronájmem téměř 20 let. Problémová místa v organizační struktuře, která zvyšují firmě náklady, jsou řešena projektem Konvergence, kdy dojde k oddělení podpůrných služeb, které budou poskytovány Centrem sdílených služeb.



## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Jitka Truksová
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Management změny organizační struktury ve vodárenské společnosti
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Management of the Change of the Organizational Structure in a Waterworks Company
<b>Vedoucí práce:</b>	RNDr. Ing. Miroslav R o s l e r, CSc., MBA
<b>Počet stran:</b>	60
<b>Počet příloh:</b>	5
<b>Rok obhajoby:</b>	2013
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	Organizační struktura, management změny, facility management, SWOT analýza – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	Organizational Structure, management of the change, facility management, SWOT analysis - strengths, weaknesses, opportunities and threats

Ve své bakalářské práci si kladu za cíl analýzu vývoje a současné struktury Královéhradecké provozní, a.s. Hradec Králové a její porovnání s VAKem Hradec Králové. V teoretické části jsou popsány organizační struktury a faktory, které je ovlivňují. Metodická část se pak zabývá analýzou a syntézou organizační struktury těchto společností, včetně jejich SWOT analýzy. Praktická část poukazuje na důležitost správně vytvořené organizační struktury.

I focus on the analysis of the development and operation of the current structure of the Královéhradecká provozní, a.s. in my thesis and its comparison with the VAK Hradec Králové. The theoretical part describes the organizational structure and factors which influence them. The methodological part is concerned with the analysis and synthesis of the organizational structure of these companies and their SWOT analysis. The practical section focuses on the importance of properly designed organizational structure.

## Literatura a prameny:

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H. a VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné práce*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 66 s. ISBN 978-80-245-1212-9.

ŠIROKÝ, J. A KOLEKTIV. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.

VEBER, J. et al. *Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd.. Praha: Management Press, 2012, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

GERŠLOVÁ, J. *Vádemékum vědecké a odborné práce*. 2009. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 148 s. ISBN 978-80-7431-002-7.

VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M. *Facility management a public private partnership*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 262 s. ISBN 978-80-86946-34-4.

VYSKOČIL, V. K. a ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: Facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 288 s. ISBN 80-86419-45-2.

*Obchodní rejstřík podle firem* [online]. © 2012 [cit. 2012-08-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?navez=&ic=27461211>

*Královéhradecká provozní, a.s.* [online]. © 2012 [cit. 2012-08-13]. Dostupné  
z: <<http://www.khp.cz/>>.

*Úvodní stránka - INFO.LU2.NAME* [online]. © 2006 [cit. 2012-08-13].  
Organizování, organizační struktury. Dostupné  
z: <[http://info.lu2.name/soubory/4\\_prednaska\\_685.pdf](http://info.lu2.name/soubory/4_prednaska_685.pdf)>.

## **Seznam použitých zkratk:**

- KHP – Královéhradecká provozní
- VAK – Vodovody a kanalizace
- a.s. – akciová společnost
- ČOV – Čistírna odpadních vod
- HK – Hradec Králové
- IT – informační technologie
- VE – Veolia Environnement
- VSVČ – Vodárenská soustava Východní Čechy

## **Seznam obrázků:**

Obr. č. 1 - Základní otázka facility managementu	11
Obr. č. 2 - Postavení facility manažera ve společnosti	11
Obr. č. 3 - Týmová struktura	12
Obr. č. 4 - Stupně řízení	17
Obr. č. 5 - Liniová struktura a části organizace	18
Obr. č. 6 - Maticová struktura	21
Obr. č. 7 - Funkční organizační struktura	22
Obr. č. 8 - Organizační struktury podle potřeb prostředí	25
Obr. č. 9 - O společnosti	28
Obr. č. 10 - Naše služby	30
Obr. č. 11 - Naše služby	31
Obr. č. 12 - Naše služby	31
Obr. č. 13 - Průzkum spokojenosti zákazníků	33
Obr. č. 14 - Zákazníci	34
Obr. č. 15 - Organizační struktura VAK do 29. 5. 2005	35
Obr. č. 16 - Odstranění celkového dusíku	39
Obr. č. 17 - Organigram KHP od 1. 4. 2012	40
Obr. č. 18 - Postavení analýzy SWOT ve strategických úvahách	42

## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1 – Organigram skupiny Veolia Voda

Příloha č. 2 – Organizační struktura KHP k 31. 12. 2011

Příloha č. 3 – Víceliniová štábní organizační struktura

Příloha č. 4 – Projektové cíle programů ke zdokonalování struktury a činností organizací

Příloha č. 5 – Provázanost projektových cílů

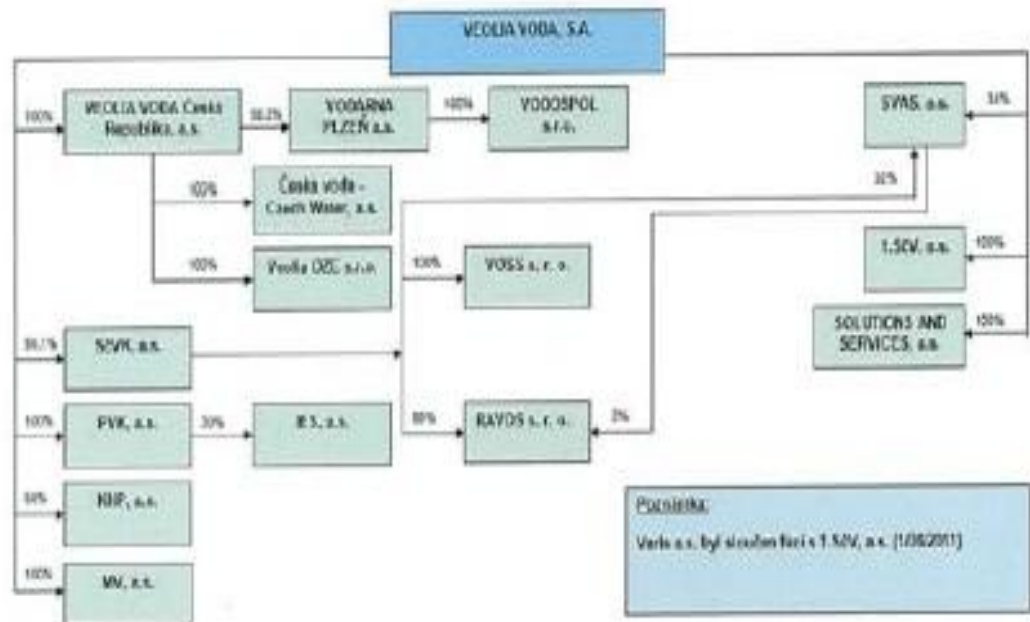
## **PŘÍLOHY**

Příloha č. 1 – Organigram skupiny Veolia Voda<sup>57</sup>

Příloha č. 1 a 2 k výroční zprávě ČKPV k 31.12.2011 a součástí výroční zprávy 2011

<b>Skratky zkratky</b>	<b>MV</b> - MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.	<b>SVAS</b> - Středočeská vodárny, a.s.
	<b>KHP</b> - Křivopálská přehrada, a.s.	<b>E.S.</b> - Instalace environmentálních služeb, a.s.
	<b>PVK</b> - Pražská vodárny a kanalizace a.s.	<b>SAVK</b> - Severočeské vodárny a kanalizace, a.s.
	<b>VOSS</b> - Vodohospodářská společnost Šolcova, s.r.o.	

Organigram skupiny VEOLIA VODA v České republice  
k 31.12.2011

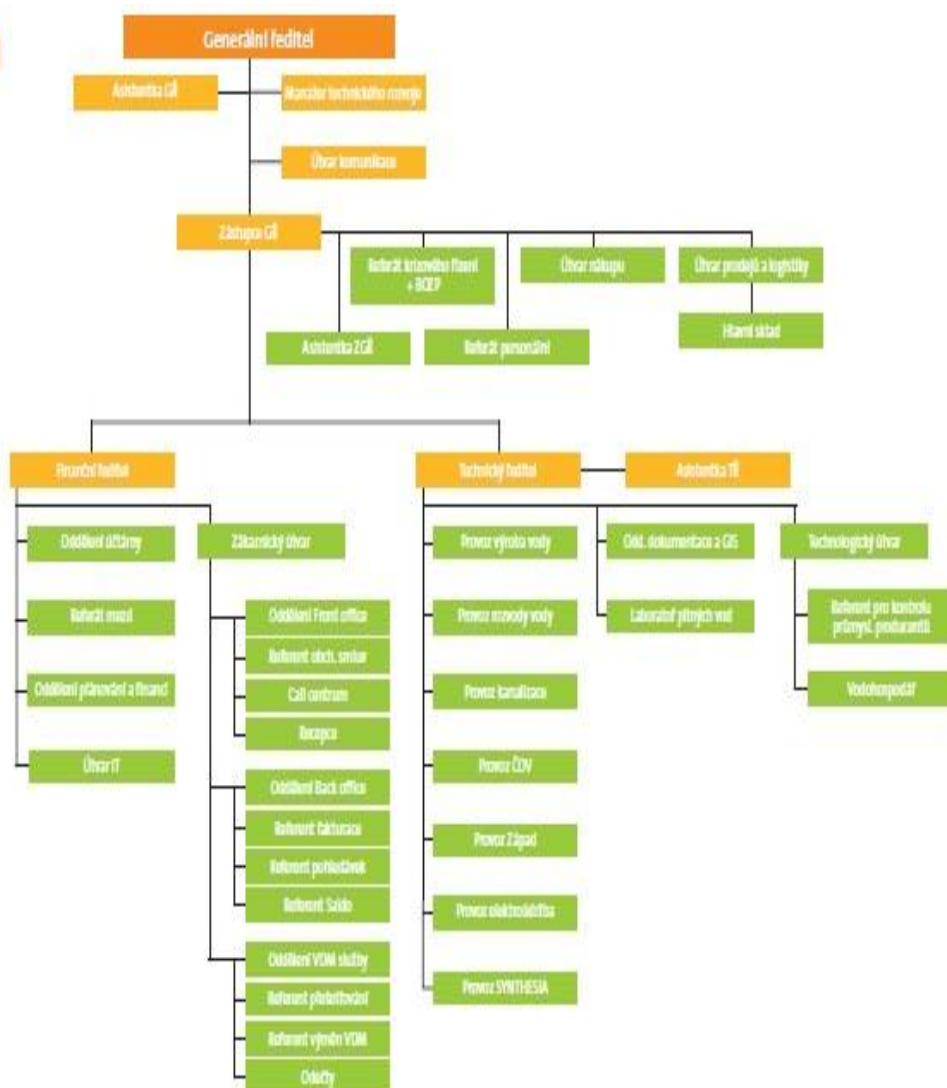


<sup>57</sup> Výroční zpráva KHP k 31. 12. 2011



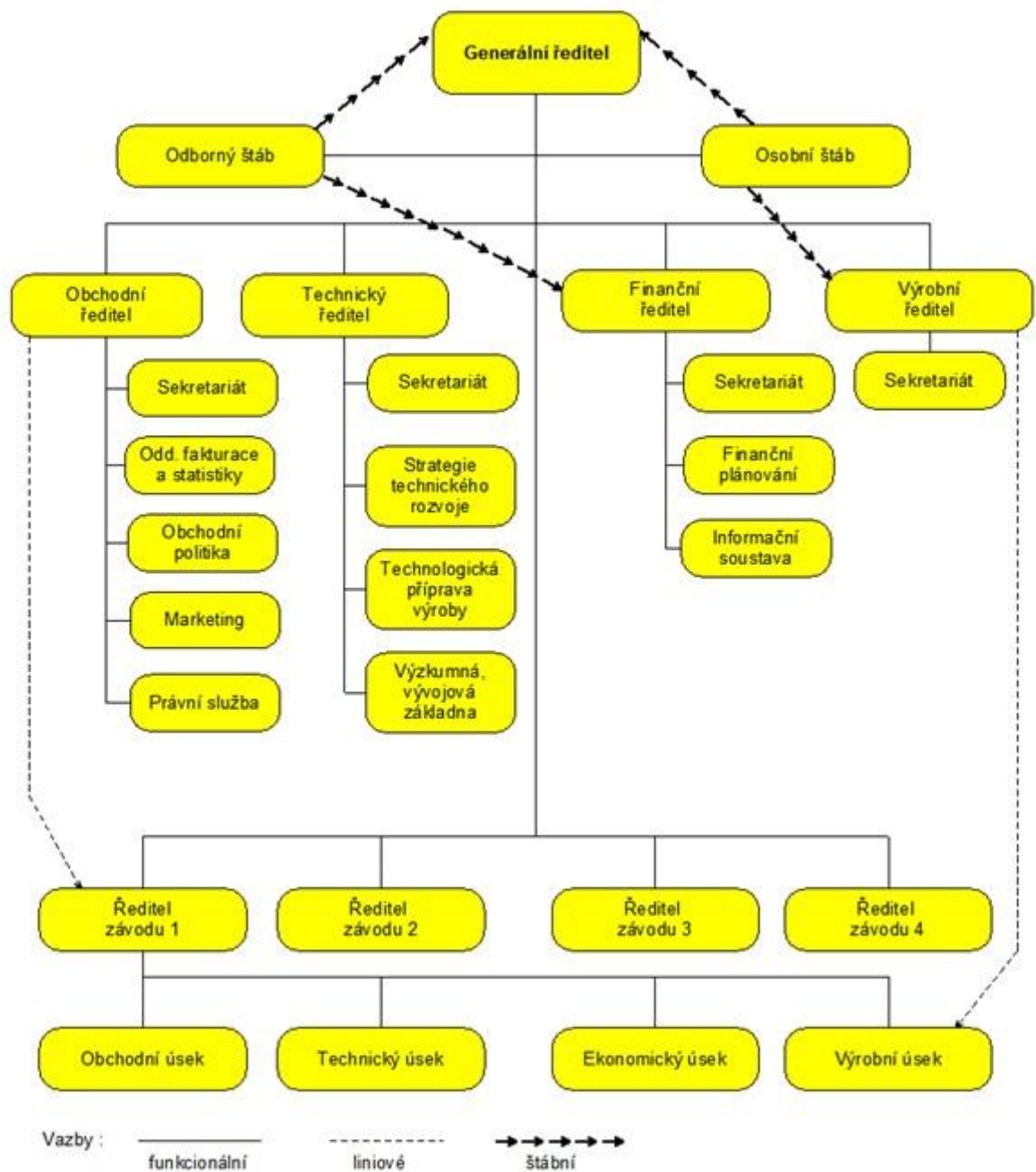
# Organizační struktura

k 31. 12. 2011



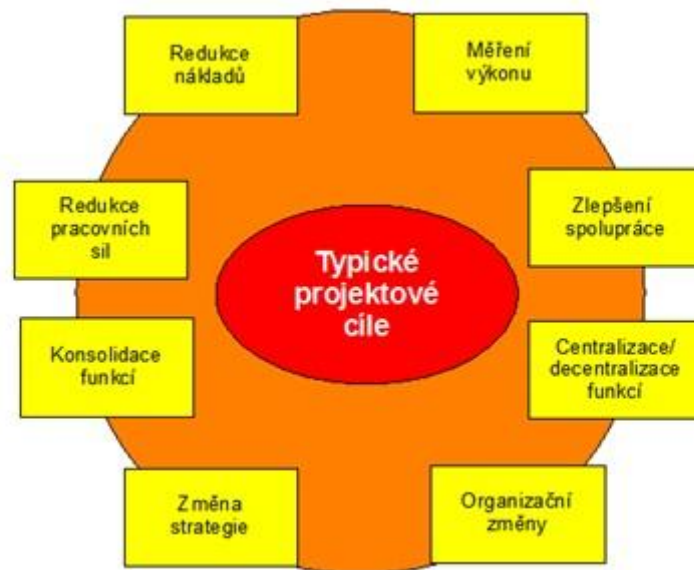
<sup>58</sup> Výroční zpráva KHP k 31. 12. 2011

Příloha č. 3 – Víceliniová štábní organizační struktura<sup>59</sup>



<sup>59</sup> CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 206.

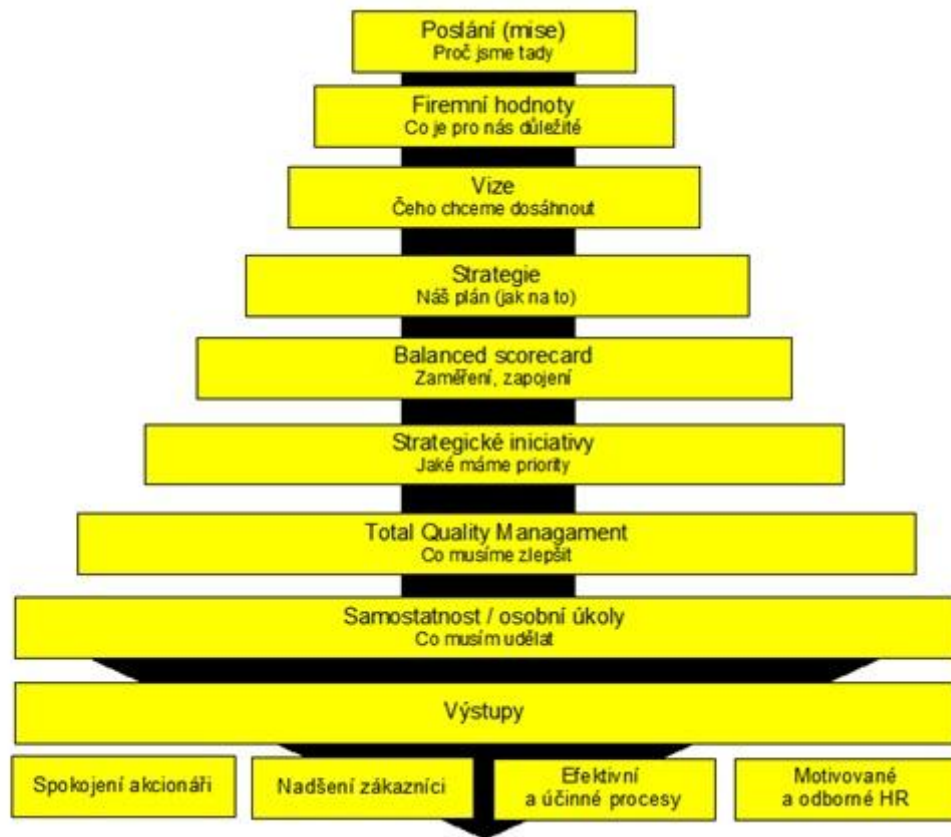
Příloha č. 4 – Projektové cíle programů ke zdokonalování struktury a činností organizací<sup>60</sup>



---

<sup>60</sup> CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 196

Příloha č. 5 Provázanost projektových cílů<sup>61</sup>



<sup>61</sup> CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 196