

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJVICÍCH**

Zemědělská fakulta

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Diplomová práce

Vliv změny liniově štábního uspořádání na procesní způsob řízení ve zvolené společnosti

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor diplomové práce: Bc. Klára Böhmová

České Budějovice

2006

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma Vliv změny liniově štábního uspořádání na procesní způsob řízení ve zvolené společnosti zpracovala samostatně. Použitá literatura a další materiály jsou uvedeny v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích, 15. 4. 2006

.....

Děkuji touto cestou Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové, Ing. Ivanovi Rybníčkoví za cenné rady i připomínky a společnosti Jihočeská plynárenská, a. s. za možnost využití některých informací o společnosti.

Obsah

I. Úvod	Chyba! Záložka není definována.
II. Literární rešerše	Chyba! Záložka není definována.
1. Vymezení základních pojmů	Chyba! Záložka není definována.
1.1. Vymezení pojmu management	Chyba! Záložka není definována.
1.2. Pojem řízení lidských zdrojů	Chyba! Záložka není definována.
1.3. Pojem vedení lidí	Chyba! Záložka není definována.
1.4. Co je to styl řízení	Chyba! Záložka není definována.
1.5. Paradigma	Chyba! Záložka není definována.
1.6. Synergický efekt	Chyba! Záložka není definována.
1.7. Pojem organizování a organizace	Chyba! Záložka není definována.
2. Organizační struktury	Chyba! Záložka není definována.
2.1. Základní prvky a logika procesu organizování	Chyba! Záložka není definována.
2.1.1 Typy koordinace jednotlivých aktivit	Chyba! Záložka není definována.
2.1.2. Vytváření útvarů	Chyba! Záložka není definována.
2.1.3. Rozpětí řízení	Chyba! Záložka není definována.
2.1.4. Organizační pyramida	Chyba! Záložka není definována.
2.1.5. Dělbá kompetencí	Chyba! Záložka není definována.
2.1.6 Výstupy organizování	Chyba! Záložka není definována.
3. Vytváření organizačních struktur	Chyba! Záložka není definována.
3.1. Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí	Chyba! Záložka není definována.
3.1.1. Liniová organizační struktura	Chyba! Záložka není definována.
3.1.2. Funkcionální organizační struktura	Chyba! Záložka není definována.
3.1.3. Liniově štábní organizační struktura	Chyba! Záložka není definována.
3.2. Organizační struktury s pružnými prvky	Chyba! Záložka není definována.
3.2.1. Maticová organizační struktura	Chyba! Záložka není definována.
3.3. Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků	Chyba! Záložka není definována.
3.3.1. Funkční organizační struktura	Chyba! Záložka není definována.
3.3.2. Divizní organizační struktura	Chyba! Záložka není definována.
3.3.3. Hybridní organizační struktura	Chyba! Záložka není definována.

- 3.4. Procesní řízení **Chyba! Záložka není definována.**
- 3.4.1. Vznik a vývoj procesního řízení **Chyba! Záložka není definována.**
- 3.4.2. Principy procesního managementu..... **Chyba! Záložka není definována.**
- 3.4.2.1. Principy vážící se na práci **Chyba! Záložka není definována.**
- 3.4.2.2. Principy vážící se na proces **Chyba! Záložka není definována.**
- 3.4.2.3. Principy vážící se na podnik..... **Chyba! Záložka není definována.**
- 3.4.3. Reengineering..... **Chyba! Záložka není definována.**
- 4. Metodické přístupy při zavádění procesního řízení **Chyba! Záložka není definována.**
- 4.1. Procesní mapy **Chyba! Záložka není definována.**
- 4.2. Procesní analýza **Chyba! Záložka není definována.**
- 4.3. Metody přeprojektování procesů **Chyba! Záložka není definována.**
- 4.4. Koncepční přístup – metoda 3P (3R) **Chyba! Záložka není definována.**
- 5. Faktory ovlivňující volbu organizační struktury **Chyba! Záložka není definována.**
- 5.1. Prostředí a struktura..... **Chyba! Záložka není definována.**
- 5.2. Strategie a struktura **Chyba! Záložka není definována.**
- 5.3. Velikost firmy a struktura..... **Chyba! Záložka není definována.**
- 5.4. Technologie a struktura **Chyba! Záložka není definována.**
- 6. Důvody pro provedení organizační změny..... **Chyba! Záložka není definována.**
- III. Cíl práce a metodika zpracování.....Chyba! Záložka není definována.**
- 1. Cíl práce..... **Chyba! Záložka není definována.**
- 2. Metodika zpracování **Chyba! Záložka není definována.**
- 2.1. Specifikace problému a stanovení výzkumných cílů **Chyba! Záložka není definována.**
- 2.2. Sestavení plánu výzkumu **Chyba! Záložka není definována.**
- 2.2.1. Informační zdroje **Chyba! Záložka není definována.**
- 2.2.2. Zvolené metody a nástroje výzkumu..... **Chyba! Záložka není definována.**
- IV. Analýza řízení společnosti Jihočeská plynárenská, a. s.Chyba! Záložka není definována.**
- 1. Představení podniku **Chyba! Záložka není definována.**
- 1.1. Historie JČP, a. s. **Chyba! Záložka není definována.**
- 1.2. Současnost JČP, a. s. **Chyba! Záložka není definována.**
- 2. Organizační architektura před rokem 2001 **Chyba! Záložka není definována.**
- 2.1. Zásady vnitřního řízení společnosti..... **Chyba! Záložka není definována.**
- 2.2. Orgány společnosti **Chyba! Záložka není definována.**

2.3. Organizační struktura společnosti	Chyba! Záložka není definována.
2.3.1. Základní členění společnosti	Chyba! Záložka není definována.
3. Implementace organizačních změn a její průběh ...	Chyba! Záložka není definována.
3.1. PROJEKT 2001 – přechod na procesní řízení.	Chyba! Záložka není definována.
3.1.1. Metoda realizace PROJEKTU 2001	Chyba! Záložka není definována.
3.1.2. 1.fáze: Analýza současného stavu	Chyba! Záložka není definována.
3.1.3. 2.fáze: Návrh budoucího stavu	Chyba! Záložka není definována.
3.1.3.1. Popis základní organizační struktury JČP, a.s.	Chyba! Záložka není definována.
3.1.4. 3. fáze: Implementace.....	Chyba! Záložka není definována.
4. Organizační architektura v podmínkách procesního řízení	Chyba! Záložka není definována.
4.1. Orgány společnosti	Chyba! Záložka není definována.
4.2. Organizační struktura společnosti	Chyba! Záložka není definována.
4.2.1. Základní členění společnosti na jednotlivé procesní úseky	Chyba! Záložka není definována.
5. Porovnání liniově-štabního a procesního řízení	Chyba! Záložka není definována.
6. Zhodnocení přínosů PROJEKTU 2001 a dynamické reagování procesního systému řízení na podněty a změny v tržních podmínkách	Chyba! Záložka není definována.
7. Ekonomická porovnání přínosů změny řízení	Chyba! Záložka není definována.
7.1. Finanční analýza	Chyba! Záložka není definována.
8. Návrh určitých zlepšení v řídicích procesech.....	Chyba! Záložka není definována.
V. Závěr	Chyba! Záložka není definována.
VI. Summary	Chyba! Záložka není definována.
Přehled použité literatury	Chyba! Záložka není definována.
Přílohy	Chyba! Záložka není definována.

I. Úvod

Rozvoj společnosti, rostoucí požadavky zákazníků, ekonomický vývoj, globalizace, to jsou některé z mnoha faktorů, které se neustále mění a významně ovlivňují chování firem na trhu.

Dnes se při řízení podniku jen těžko vystačí se stejnými nástroji a principy, jakými se řídili klasikové jako F. W. Taylor, Henri Fayol nebo Max Weber. Ti neznali procesní řízení ani práci v týmech, nevěděli nic o informačních systémech nebo o informační technologii.

Je třeba si uvědomit, že stejně jako ve vývoji společnosti, tak i ve vývoji managementu jsou zaznamenávány posuny. Od doby klasiků se podmínky pro podnikání dramaticky změnilly. Zákazník už se nespokojuje s produkty hromadné výroby, ale má individuální přání. Hromadná výroba tak ustupuje pružné výrobě a upřednostňuje se uspokojování individuálních přání zákazníka. Proto dochází v moderních společnostech k přetváření funkčního managementu na procesní orientaci organizace. Procesní přístup vznikl ve 2. polovině 20. století. Staví na první místo sdružování podnikových procesů v celek, uplatnění týmové práce a orientaci na individuálního zákazníka. Dílčí operace se sjednocují do ucelených podnikových procesů ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.

Nedílnou součástí manažerské práce je vytvoření vnitřní struktury určitého celku. Tak firma reaguje na změny ve společnosti a na změny požadavků zákazníků. Organizační struktura, jako celek, je nezbytně důležitá pro veškeré fungování podniku. Je-li vhodně vybrána, nebo přetvořena podle aktuálních trendů, dokáže organizaci napomoci ke zvýšení její efektivity. Vhodná organizační struktura přináší užitek i zákazníkům, protože jim poskytuje přehled o fungování společnosti, a tak firmy mohou získat důvěryhodnost zákazníků. Rovněž je volba důležitá pro samotné zaměstnance, každý má přesně delegovanou svou pravomoc a odpovědnost. Měla by být dosažena i snadnější zpětná vazba, která díky kontrole zajišťuje správné plnění zadaných úkolů.

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat historii a současný vývoj organizační struktury v jedné z nejvýznamnějších jihočeských společností - Jihočeská plynárenská, a. s. Teoretická i praktická část je zaměřena na popis organizačních struktur a procesů, které ve společnosti probíhají s poukazem na jejich slabé i silné stránky.

První část obsahuje základní teoretická východiska. Vysvětluje základní pojmy potřebné pro pochopení dané problematiky, popisuje typy organizačních struktur a analyzuje faktory ovlivňující volbu organizační struktury.

Druhá část prakticky hodnotí změnu liniově štábního uspořádání na procesní způsob řízení ve společnosti Jihočeská plynárenská, a. s. Po popsání základní metodiky zpracování a stručném představení podniku je analyzováno řízení této společnosti. Je představena organizační architektura před rokem 2001 (liniově štábní uspořádání), dále je popsán průběh implementace organizační změny, která vedla k zavedení procesního řízení. Model procesního řízení je přímo popsán a aplikován na společnost Jihočeská plynárenská, a. s. Na závěr jsou hodnoceny ekonomické přínosy organizační změny.

II. Literární rešerše

1. Vymezení základních pojmů

Jedním z předpokladů efektivního fungování podniku je kvalitní personální uspořádání, tedy organizace podniku. Pro pochopení dané problematiky je třeba vymežit několik základních pojmů.

1.1. Vymezení pojmu management

Managementem můžeme rozumět proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního využití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení všech podnikových cílů. Je třeba však zmínit, že pojem management má řadu významů a různých interpretací.

1.2. Pojem řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (human resource management) je pojetí personální práce, které chápe lidský faktor nikoli pouze jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat. (Veber, 2003)

1.3. Pojem vedení lidí

Vedení lidí je jedna z hlavních úloh každého manažera. Spočívá jednak v ovlivňování ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovených úkolů, jednak v podněcování aktivity a iniciativy lidí, zvláště pak jejich tvůrčího a podnikatelského ducha. (Veber, 2003)

1.4. Co je to styl řízení

Styl řízení (management style), nebo-li styl práce manažera (manager working style) Veber (2003) definuje jako celkový přístup manažera k naplňování jeho úloh projevující se zvláště v rozhodování, předávání příkazů, komunikování s podřízenými apod.

1.5. Paradigma

V managementu je chápáno jako nosná myšlenka, určitý koncept manažerského myšlení a konání, výklad nebo model určitého komplexního jevu. Vychází z koncepce platné pouze po určitou dobu, a proto je závislé na čase. (Truneček, 2001)

1.6. Synergický efekt

Synergický efekt je možno chápat jako předpoklad, že celek je více než jen prostý součet jeho částí, protože vztahy mezi jednotlivými částmi jsou samy o sobě také podstatnou součástí celku. Podmínkou pro vznik synergického efektu jsou dobře zvládnuté integrační vazby uvnitř podniku, přičemž integrací rozumíme vazbové propojení dílčích částí v jeden celek (integrace prací je jedním z principů procesního managementu).

1.7. Pojem organizování a organizace

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. (Veber, 2003)

Výsledkem organizování je organizace, což představuje vnitřní formalizované, většinou hierarchické uspořádání celku. Existuje formální organizace, kde jsou určeny relativně trvalejší vztahy nadřízenosti a podřízenosti, je vymezená působnost, pravomoc a odpovědnost. Dále existuje neformální organizace, tedy síť osobních a sociálních vztahů vznikajících spontánně v průběhu mezilidských interakcí.

2. Organizační struktury

Organizační struktura je základní nosná struktura, která propojuje všechny ostatní struktury. (Hron, 2003)

Nedílnou součástí manažerské práce je organizování, jehož výsledkem je organizační struktura, která umožňuje dosáhnout vytyčený cíl. Potřeba vytváření vnitřní struktury

určitého celku vyplývá jednak ze snahy dosáhnout synergického efektu (většinu výrobních, ale i jiných aktivit musí realizovat více lidí) a jednak z omezené schopnosti člověka, protože může řídit pouze omezený rozsah podřízených. (Veber, 2003)

Je nezbytné vymezit vzájemné vztahy mezi lidmi a prostředky při plnění určitých záměrů. Znalost úkolu a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům představují užitečné předpoklady pro efektivní pracovní výkon.

Organizační struktura je základní nosnou strukturou neboť propojuje všechny ostatní. Volba správného typu organizační struktury v závislosti na konkrétních podmínkách je nezbytným předpokladem plného využívání všech zdrojů organizačních systémů, podmínkou vysoké úrovně pracovních, organizačních a řídicích procesů, a tím i celého výrobního procesu. Každá organizační struktura je tvořena organizačními jednotkami, které jsou vytvořeny určitým počtem pracovníků. (Hron 2003)

2.1. Základní prvky a logika procesu organizování

Základními prvky organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí.

V situaci, kdy jeden člověk vykonává činnost sám (např. si obstarává materiál, ten zpracovává ve výrobek a sám jej také prodává), tvoří jako jedinec tu nejprimitivnější jednotku, ve které nelze vystopovat žádnou organizační strukturu. Všechny funkce potřebné k této činnosti jsou kumulovány v jedné osobě. Pochopitelně že takový systém nelze aplikovat na složité procesy za účasti velkého počtu pracovníků. Požadavek zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a ceny si v průběhu historického vývoje vyžádal postupně určitou dělbu práce i specializaci pracovníků. (Veber, 2003)

Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce, usnadňuje kontrolu výsledků práce. Na druhé straně však vyžaduje větší koordinaci. Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů jemu podřízeným pracovníkům. Jednotlivec se nazývá nadřízeným a členové jím vedené skupiny podřízenými. (Truneček, 1997)

2.1.1 Typy koordinace jednotlivých aktivit

Dle Vebera (2003) je možno rozeznávat čtyři typy koordinace jednotlivých aktivit:

- 1) *Skupinová vazba* - Vzniká v případě relativně minimálního kontaktu mezi pracovníky a skupinami zajišťujícími určité činnosti. Výsledky těchto aktivit jsou pak následně spojovány v rámci celé instituce. Koordinace je dosahováno standardními příkazy, směrnicemi a přímým dohledem.
- 2) *Postupná vazba* - Jde o vazbu, kdy výstup jedné aktivity je vstupem pro aktivitu druhou. Charakteristickým znakem této vazby je, že následující aktivita může začít, až skončí aktivita předcházející. Koordinace je zajišťována standardními postupy a krátkodobým plánováním. Manažerská práce se zde soustřeďuje na kvalitní plánovací přípravu zajišťující žádoucí úroveň koordinace.
- 3) *Vzájemná vazba* - Vyskytuje se u aktivit, které navzájem využívají svých vstupů a výstupů. Spolupráce útvarů a případné společné rozhodnutí je typickým způsobem koordinace. I když směrnice a pravidla řízení, plánování i školení pomáhají dosáhnout vzájemné vazby, přece jenom se mohou vyskytnout předem neočekávané případy, které je nutno řešit operativně vzájemnou spoluprací.
- 4) *Týmová vazba* - Týmová vazba je nejužší formou koordinace. Tato vazba vyžaduje vytvoření týmů, které se podílí na koordinaci nepřetržitě. Její použití je nezbytné v případech, kdy aktivitu nelze rozdělit na samostatné úkoly. Týmová vazba vyžaduje přímý kontakt mezi pracovníky uskutečňovaný pravidelnými poradami, schůzkami svolávanými nepravidelně podle potřeby a neformálními setkáními. Pokud pracovníci nejsou fyzicky pohromadě, je velice obtížné tento typ vazby realizovat.

2.1.2. Vytváření útvarů

Ke zlepšení koordinace přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá, manažer musí volit kritéria nebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížil co nejvíce optimální koordinaci. K nejdůležitějším

kritériím patří např. specializace a kvalifikace pracovníků, pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit, čas podle tohoto kritéria jsou pracovníci rozděleny např. do směn. (Veber, 2003)

2.1.3. Rozpětí řízení

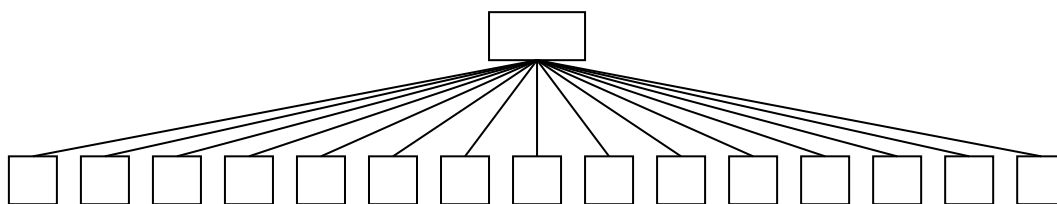
Jedním z velice důležitých prvků organizování je rozpětí řízení, které vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě efektivně řídit. Tento počet se označuje jako optimální rozpětí řízení. (Veber, 2003).

2.1.4. Organizační pyramida

Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. Jestliže na nejnižší úrovni počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nezbytné stejný postup opakovat na tzv. vyšších organizačních úrovních. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní menší (obrázek 1). Čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší (obrázek 2). (Truneček, 1997)

Organizační struktury podniků zpravidla nemají tvar pravidelné pyramidy, ale na vertikále se rozšiřují i zužují nerovnoměrně v závislosti na počtu podřízených vedoucím na jednotlivých stupních řízení. (Konečný, 1994)

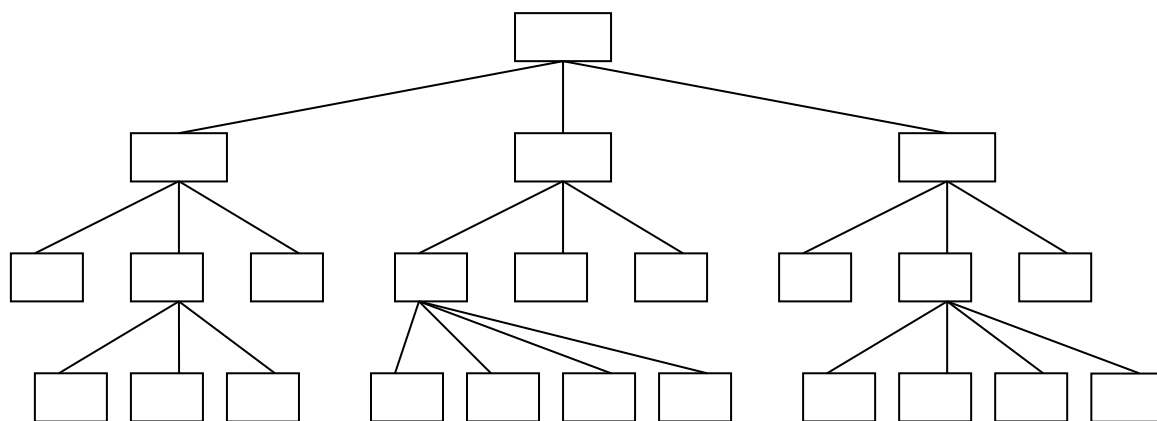
Obrázek 1 – Plochá organizační struktura



(Veber, 2003)

Plochá organizační struktura podniku má malou, nízkou vertikální členitost, tzn. malý počet stupňů řízení, ale na jednotlivých stupních řízení je více útvarů, pracovníků podléhajících jednomu vedoucímu. (Konečný, 1994)

Obrázek 2 – Strmá organizační struktura



(Veber, 2003)

Strmá organizační struktura podniku se vyznačuje velikým počtem stupňů řízení a malým počtem útvarů a pracovníků podléhajících vedoucím na jednotlivých stupních řízení.

(Konečný, 1994)

2.1.5. Dělbá kompetencí

Dělbou kompetencí (delegování) je předpokladem vnitřní strukturalizace. Kompetencí (pravomocí) se rozumí právo rozhodovat a vydávat příkazy k provádění těchto rozhodnutí bez nutnosti získat souhlas jiných členů dané instituce. (Truneček, 1997)

V souvislosti s dělbou kompetencí v instituci s více organizačními úrovněmi vzniká problém, jak optimálně rozložit kompetence na jednotlivé úrovně. Při přenášení kompetencí na vyšší organizační úrovně hovoříme o centralizaci a při přenášení pravomocí na stupně nižší hovoříme o decentralizaci. (Veber, 2003)

Dělbou kompetencí je však nutno chápat dynamicky jako neustále probíhající proces, nepřetržitě ovlivňovaný množstvím různých měnících se faktorů. Z toho plyne, že nemůže trvale existovat žádný stabilní stupeň centralizace. Proto je nutno nalézt a zhodnotit faktory ovlivňující dělbou kompetencí. K takovým faktorům patří např. vliv prostředí, v kterém instituce působí, úroveň vrcholového managementu a jeho styl řízení, kvalifikace managementu na střední a nejnižší organizační úrovni, strategie instituce a rozsah spolupráce útvarů na různých organizačních úrovních. (Truneček, 1997)

2.1.6 Výstupy organizování

Typickými formalizovanými výstupy organizování jsou dokumenty, které specifikují organizační strukturu instituce, vymezují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, určují kompetence a stanovují pravomoci i odpovědnosti.

Za základní dokumenty jako výstupy organizování je možno považovat organizační řád, podpisový řád, pracovní řád a směrnice.

3. Vytváření organizačních struktur

Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. Tak jako architekt či projektant zdůrazňuje určitý styl, který vyhovuje účelu budovy, tak manažer-organizátor volí základní formu podle níž je struktura vytvářena.

V literatuře se vyskytuje řada pokusů o třídění těchto forem, přičemž prozatím toto třídění není sjednocené. Organizační formy je tedy možno zařadit do různých klasifikačních skupin.

3.1. Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí

Při tomto třídění rozlišujeme tři organizační formy a to liniovou, funkcionální, liniově štábní. (Veber, 2003)

3.1.1. Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura (obrázek 3) je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ struktury je charakterizován jedinými odpovědnými vedoucími, jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými, relativně krátkými řetězci informačních vazeb. Vedoucí pracovník je vybaven komplexní působností pro jím vedenou organizační jednotku. (Truneček, 1997)

Silné stránky:

Jedná se o jednoduchý a méně nákladný způsob organizování s přesně vymezenými povinnostmi, zodpovědnostmi, vztahy, jednotou řízení, jasně vymezenou nadřízeností a podřízeností. To upevňuje pořádek a disciplínu v podniku, umožňuje veškerou koordinaci aktivit v souladu s vytyčenými cíli. (Konečný, 1994)

Slabé stránky:

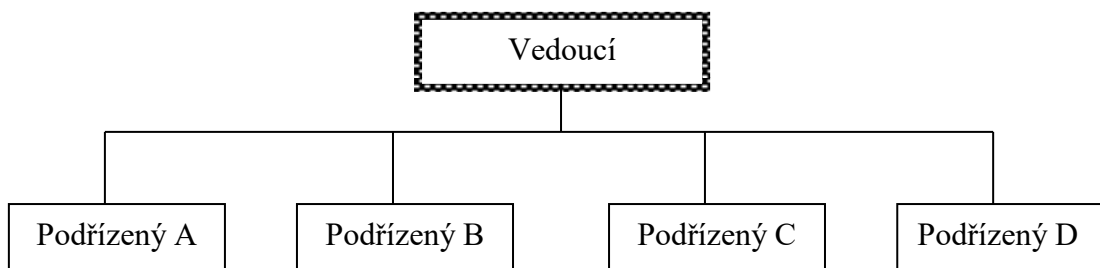
Je nutné, aby liniový vedoucí měl unikátní znalosti. Postrádá specialisty, je velmi zatížen, informovanost není úplná, snižuje se kvalita rozhodování, zvyšuje se centralizace řízení, klesá ekonomická pružnost. (Konečný, 1994)

Uplatnění:

Struktura se uplatňovala zejména v oblasti vojenské, náboženské, politické i výrobní. Aplikovala se na začátku rozvoje kapitalistické výroby, kdy výroba byla soustředěna

v malých organizačních celcích a řízení nebylo tak náročné. V současnosti má tento typ struktury omezené uplatnění, jen v malých podnikatelských jednotkách. (Konečný, 1994)

Obrázek 3 - Liniová organizační struktura



(Veber, 2003)

3.1.2. Funkcionální organizační struktura

Funkcionální organizační struktura (obrázek 4) se zrodila z potřeby řešení problémů, s jakými se potýkala liniová organizační struktura, kterou jako první navrhl F. W. Taylor.

Struktura je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. Tento typ je charakterizován funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami, specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností za jednu příslušnou specializovanou funkci. (Veber, 2003)

Silné stránky:

Dosahuje se specializace práce, zvyšuje se kvalifikovanost řízení, odstraňuje se nevhodný průběh nepřímých lineárních cest uplatněním přímých cest mezi

specializovanými útvary, řízení se stává operativnější, lépe reaguje na změny v objektu řízení apod. (Konečný, 1994)

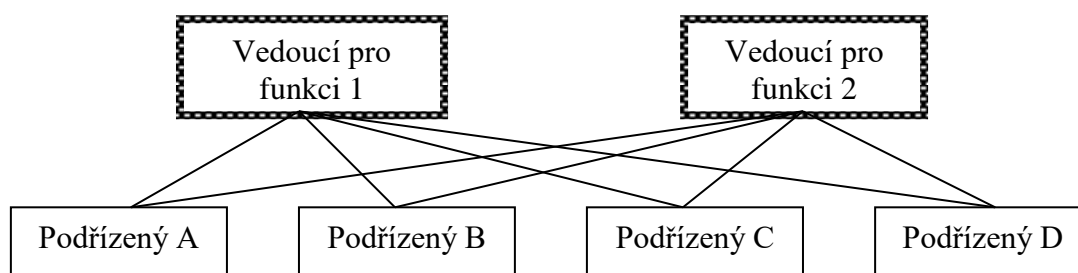
Slabé stránky:

Vznikají problémy v jednotném vedení a ukládání příkazů, zdražuje se řídicí aparát, značně se ztěžuje systémový přístup. (Konečný, 1994)

Uplatnění:

V praxi byl tento systém velmi málo uplatněný. Spíše se ujala tzv. funkcionářka, při které jdou příkazy jednak po linii lineární (od lineárního vedoucího) a jednak po linii funkční (od specializovaných pracovníků). (Konečný, 1994)

Obrázek 4 – Funkcionální organizační struktura



(Veber, 2003)

3.1.3. Liniově štábní organizační struktura

Liniově štábní organizační struktura (obrázek 5) se vyvinula jednak z liniové a jednak z funkcionální organizační struktury. Z liniové struktury se snaží převzít hlavní přednosti,

k nimž patří především jasné kompetence, jednoduché vztahy nadřízenosti a podřízenosti, přehlednost a relativně krátké řetězce informačních vazeb. Z funkcionální struktury využívá kladu, kterým je specializace funkčních vedoucích. Potlačuje však i řadu nedostatků funkcionální struktury, jako je velká četnost a složitost vazeb mezi prvky a narušení principu jediného odpovědného vedoucího. (Truneček, 1997)

Dle Vebera (2003) je liniově štábní struktura tvořena dvěma základními složkami – liniovou a štábní. Proto je možno charakterizovat rozdílné úkoly v řízení složky liniové a štábní. Úkolem liniové složky je komplexní řízení daného útvaru. Vedoucí útvaru, jenž patří k liniové složce, je nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům útvaru, včetně pracovníků štábu. Štábní složka (štáb) vytváří předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních řízení bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího a využít všech kladů, které tento princip zajišťuje.

Pitra (1998) definuje liniově štábní organizační strukturu jako strukturu, kde rozhodovací procesy probíhají po linii nadřízený – podřízený a mají většinou autoritativní povahu. Podklady pro rozhodování připravují štáby rozhodovacích subjektů (manažerů) vytvořené z odborných pracovníků. Tito pracovníci však nemají žádnou rozhodovací pravomoc, tu mají výhradně manažeři v jejichž štábech jsou začleněny.

Štábní složky se podílejí na vlastním řízení pouze zprostředkovaně, nemají všeobecné právo rozhodovat. Pro zvýšení operativnosti liniově štábní struktury z hlediska komunikace mezi jejími liniovými i štábními složkami probíhá jejich styk vedle liniových vazeb též prostřednictvím tzv. vazeb funkčních, neboli po linii metodického vedení. Vyšší štábní útvary metodicky usměrňují štábní popř. i liniové útvary nižší. Kromě toho ještě v rámci štábu, tj. na jedné organizační úrovni, dochází k metodickému vedení jeho štábních složek navzájem (např. finanční úsek metodicky řídí finanční operace v úseku technickém, výrobním aj.). Tuto organizaci vztahů v liniově štábní struktuře navrhl klasik organizační teorie H. Fayol a pojmenoval jí jako „přechodové můstky“ („Fayolovi můstky“). (Veber, 2003)

Silné stránky:

Důležitým kladem je uplatnění odbornosti v řízení při zachování jednoty řízení liniovými vedoucími. Dále se zvyšuje kvalita řízení při ulehčení práce liniových vedoucích. (Konečný, 1994)

Slabé stránky:

Nevýhody tohoto organizačního uspořádání se projevují v nestabilním okolí, kdy firma musí rychle reagovat na podněty vyvolané změnami stavu vnějšího prostředí. Centralizace rozhodovacích pravomocí a vysoký počet stupňů hierarchie managementu brání rychlé a pružné reakci firmy na neustále se měnící vnější stimuly. Výrazná pracovní specializace jednotlivých organizačních útvarů je v rámci této organizační struktury příčinou jejich relativní uzavřenosti a vzájemné izolovanosti. Požadavek na řešení složitějších komplexních úkolů, vyžadujících spolupráci dvou či více organizačních útvarů je vždy příčinou problémů a potíží vzhledem k možnosti vzniku kompetenčních sporů a neochotě či dokonce neschopnosti některého liniového manažera převzít zodpovědnost za výsledky takové spolupráce. (Pitra, 1998)

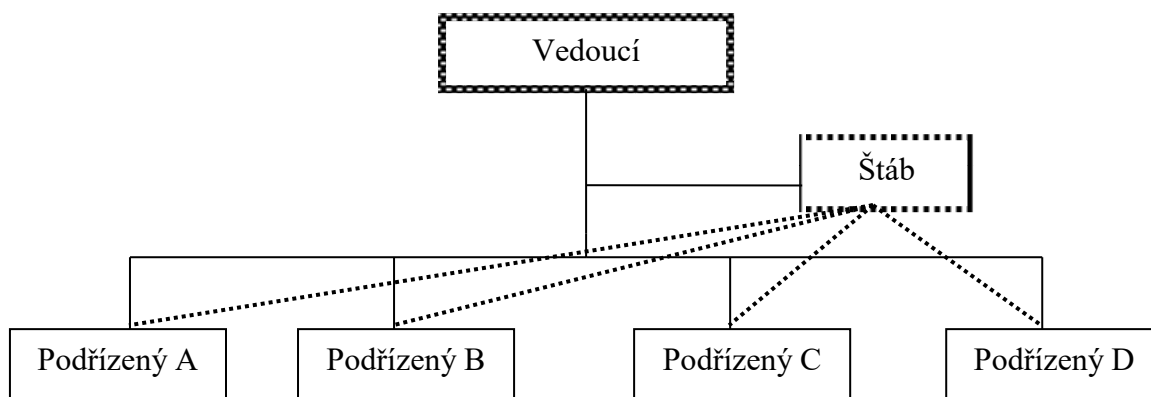
Veber (2003) hlavní směr kritiky zaměřuje na problematiku komunikace v systémech. Růst složitosti řízení podniků má za následek růst informací, což naráží na omezenou kapacitu liniově štábních struktur. Ty totiž vyžadují podrobnou informovanost vyšších organizačních stupňů. S růstem velikosti podniků dochází nejen k přetížení vertikálních kanálů směrem nahoru, ale rozšiřující se počet specialistů ve štábních útvarech zapříčiňuje to, že liniový vedoucí si se specialisty přestává po odborné stránce rozumět.

Tento problém těžkopádnosti řízení (růst horizontálních vazeb, přetížení komunikačních cest) v liniově štábních strukturách lze řešit např. v klasické liniově štábní struktuře „Fayolovi můstky“. Novou podobu Fayolova můstku tvoří moderní výpočetní technika a vytvoření databází se soubory dat.

Uplatnění:

V současné době převládá liniově štábní struktura zvláště v průmyslové praxi.

Obrázek 5 - Liniově štábní organizační struktura



(Veber, 2003)

3.2. Organizační struktury s pružnými prvky

V šedesátých letech s rozvojem moderních metod plánování se objevily nové návrhy adekvátních organizačních struktur. Tyto organizační formy však tvoří v praxi jen doplňkovou strukturu k dosavadnímu organizačnímu uspořádání.

V těchto formách zůstává základní vztah nadřízenosti a podřízenosti. Současně se ale vytvářejí dočasné či trvalé vztahy, které seskupují pracovníky k plnění úkolů. Takové skupiny se nazývají obvykle týmy. (Truneček, 1997)

3.2.1. Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura (obrázek 6) vzniká doplněním liniově štábní struktury o další doplňkovou strukturu.

Jedná se o víceliniovou organizaci, kde v jednom subjektu existuje linie funkčních útvarů (marketing, vývoj, výroba, finance) a linie projektová odpovídající za realizaci příslušného projektu. Uplatňuje se týmová práce. Členy týmu tvoří pracovníci různých útvarů. (Rolínek, 2003)

Silné stránky:

K silným stránkám patří rychlá reakce na požadavky zákazníků, využití odbornosti pracovníků, zařazení do týmu, vysoká motivace úspěšným dokončením projektu. (Rolínek, 2003)

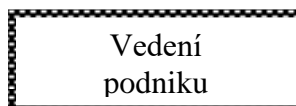
Slabé stránky:

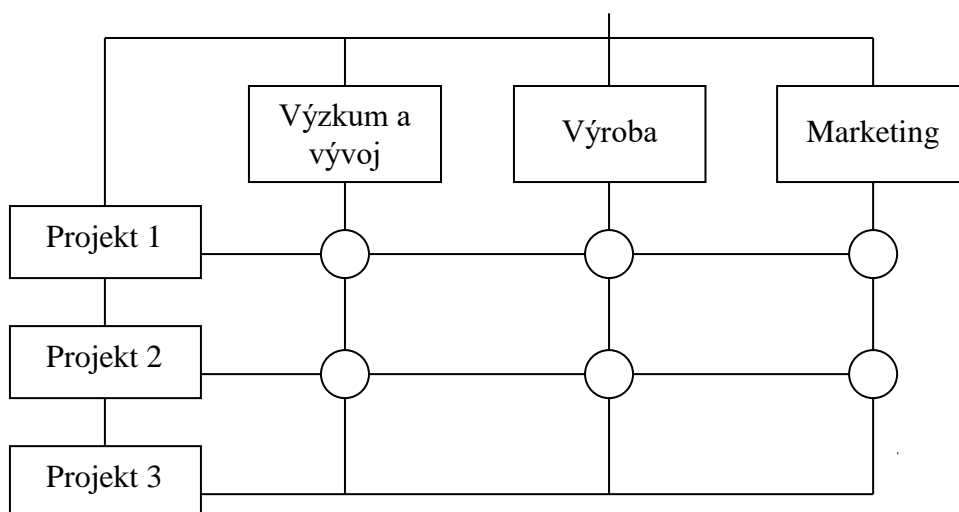
K problémům patří často nevyjasněné kompetence ve dvojí podřízenosti. Rozhodování je časově náročnější. Zavedení maticové struktury vyžaduje vysoké náklady na zavedení, neboť je nutno najít a vyškolit vedoucí programů. (Veber, 2003)

Uplatnění:

Tato organizační forma se uplatňuje ve velkých podnicích s rozsáhlými inovačními záměry. Vzniká k řešení jednorázových komplexních projektů nebo úkolů a její existence je závislá na době řešení zadaného úkolu.

Obrázek 6 - Maticová organizační struktura





(Rolínek, 2003)

3.3. Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků

Dále popisované členění v této skupině se často pojmově i věcně překrývá s již popsanými formami, stavícími na dělbě pravomocí. Obsah struktury je však orientován na seskupování činností a výrobků. (Truneček, 2003)

3.3.1. Funkční organizační struktura

Funkční organizační struktura (obrázek 7) je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. (Veber, 2003)

V této struktuře převládá tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce prováděné odděleně vyžadují celkovou koordinaci. Vrcholové vedení řeší rovněž kompetenční spory.

Silné stránky:

Dochází k efektivnímu využívání zdrojů a stejná kvalifikace uvnitř skupiny usnadňuje výměnu informací. Strategická rozhodnutí jsou prováděna na úrovni vrcholového vedení, které koordinuje a kontroluje celkovou činnost. (Truneček, 1997)

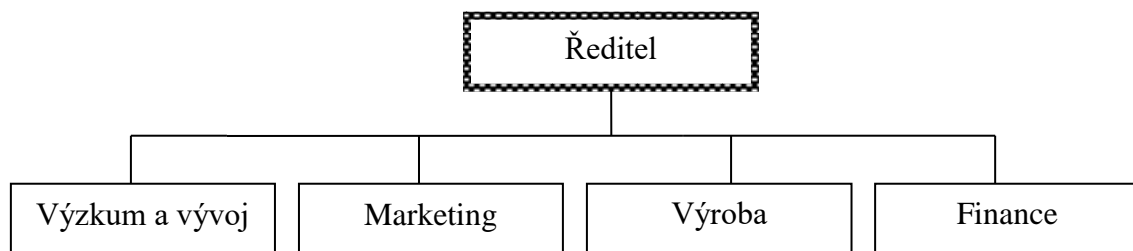
Slabé stránky:

Průběh rozhodovacího procesu je pomalejší, protože většina rozhodnutí je prováděna na nejvyšší úrovni. Mezi útvary je špatná koordinace vyplývající z velké izolovanosti a často pocitu nepřátelství vůči ostatním útvarům. (Truneček, 1997)

Uplatnění:

Tato organizační forma se používá většinou v malých a středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků nebo služeb, jež vyžadují vysokou specializaci. (Veber, 2003)

Obrázek 6 - Funkční organizační struktura



(Veber, 2003)

3.3.2. Divizní organizační struktura

Divizní organizační struktura (obrázek 8) představuje rozdělení velkého podniku na relativně samostatné jednotky – divize – s cílem decentralizovat řízení a zvýšit zainteresovanost těchto jednotek na výsledcích celku. Divize jsou nejčastěji členěny podle výrobků, druhu služeb, zákazníků či teritorií. (Rolínek, 2003)

Silné stránky:

K přednostem patří vyšší schopnost adaptace na změny v okolí podniku, orientace na konkrétního zákazníka, možnost hodnocení hospodaření jednotlivých divizí, větší zaměření na finální produkt a celkové výsledky. (Rolínek, 2003)

Slabé stránky:

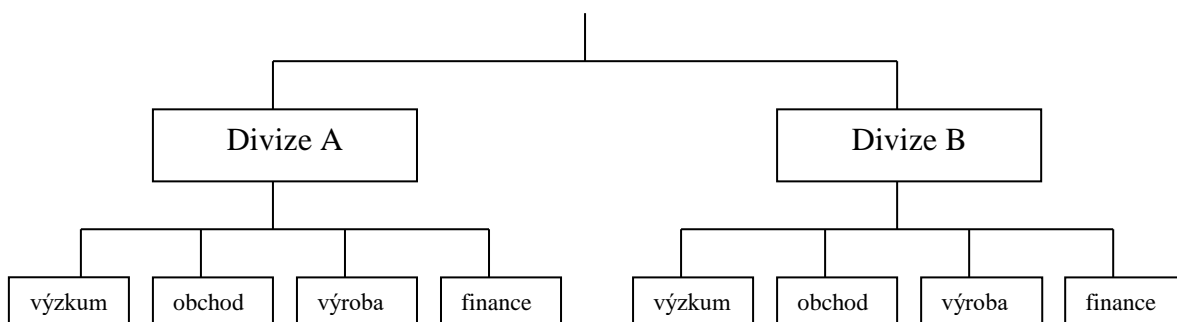
Problémy vznikají preferencí zájmů divize nad zájmy podniku jako celku, snížením efektivnosti duplicitním zřizováním divizních útvarů, zasahováním centra do kompetence divizí s jeho souběžnou neschopností kontrolovat a řídit jednotlivé divize. (Rolínek, 2003)

Uplatnění:

Aplikuje se v situaci kdy firma roste, tedy zvětšuje se počet výrobků a služeb, které firma vyrábí či poskytuje, roste počet zákazníků a firma proniká na další teritoria. (Veber, 2003)

Obrázek 8 - Divizní organizační struktura





(Rolínek, 2003)

3.3.3. Hybridní organizační struktura

Hybridní organizační struktura je obvykle tvořena divizními jednotkami, ale zároveň funkčními útvary centralizovanými u vrcholového vedení společnosti. (Truneček, 1997)

Silné stránky:

Hybridní struktura poskytuje autonomii divizím k řešení jejich specifických úkolů s ohledem na okolí. Zároveň centralizované funkce přispívají k plnění společných cílů.

Slabé stránky:

Reaguje pomaleji na výjimečné situace, vznikají konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi.

Uplatnění:

V některých případech manažeři dojdou k poznatku, že použití čisté formy výše uvedených struktur není pro jejich firmu vhodné. Volí proto kombinaci funkční a divizní struktury.

3.4. Procesní řízení

Procesní řízení (obrázek 9) - nová filosofie podnikového managementu - se ve společnosti znalostí utváří postupně. Některé charakteristiky tohoto přístupu už jsou nesporné a byly ověřeny v řadě podniků, které příslušné praktiky zavedly do své řídicí praxe, jiné jsou zatím méně výrazné. (Truneček, 1997)

Tento přístup se nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny činnosti nepřinášející hodnotu pro zákazníka. Současný procesní management rozeznává přístupy vedoucí buď ke kontinuálnímu či k radikálnímu (reengineering) zlepšování. (Truneček, 1997)

Základní předpoklady procesního řízení:

- veškerá práce v podniku se dá definovat pomocí procesů;
- produktivita organizace je odvozená od produktivity procesů;
- všechny procesy vytvářejí hodnotu;
- procesy zahrnují jednotlivé činnosti, které můžeme popsat, měřit a samostatně studovat;
- všechny procesy mají určité vstupy od dodavatelů a výstupy směřující k specifickým zákazníkům;
- procesy můžeme zdokonalovat a základem zdokonalování procesů je eliminace ztrát, zkracování časových prodlev, odstraňování přebytečných nákladů a prací nepřidávající hodnotu. (Truneček, 2001)

Silné stránky:

Procesní řízení nese výhody jak pro organizaci tak pro pracovníka příslušné organizace. V podniku se optimalizují podnikové procesy, dochází ke snižování nákladů. Výhodná je

orientace na zákazníka, flexibilita, efektivnost a kvalita procesů. Zároveň dochází k motivaci týmových pracovníků.

Výhody pro pracovníka jsou dány obohacením obsahu jeho práce, konají se školení, kde pracovník rozvíjí svou osobnost.

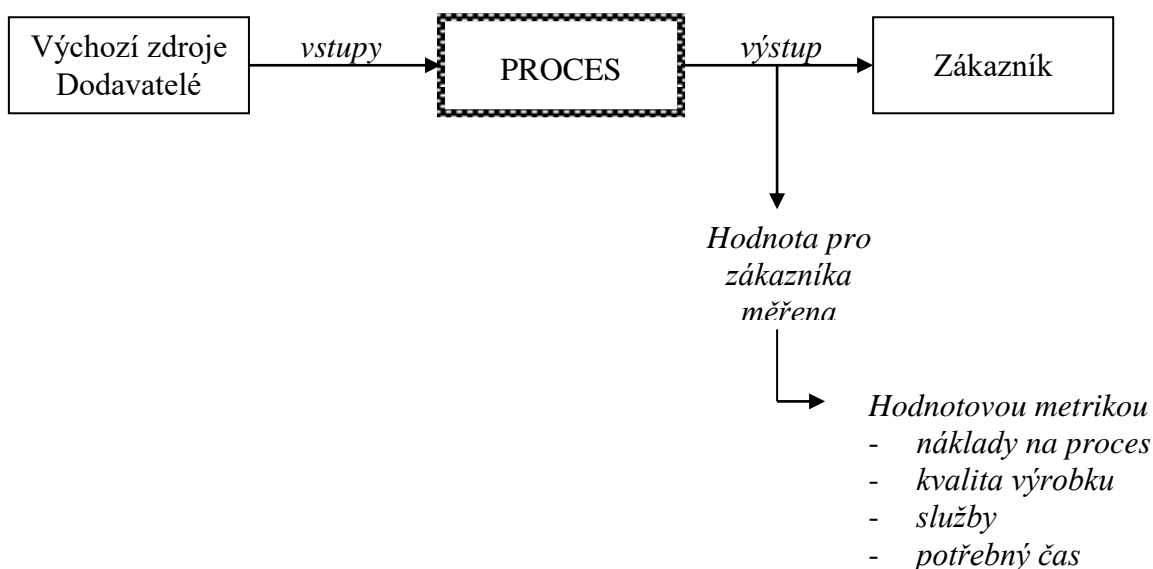
Slabé stránky:

Procesní řízení má jistě i své stinné stránky. Ale jelikož se jedná o poměrně novou organizační strukturu, její stinné stránky dosud nebyly zaznamenány ve velké míře.

Uplatnění:

Procesní řízení uplatňují dnešní moderní společnosti.

Obrázek 9 - Procesní řízení



(Truneček, 1997)

3.4.1. Vznik a vývoj procesního řízení

Je třeba si uvědomit, že s vývojem společnosti se mění podmínky pro podnikání. Dnes se při řízení podniku jen těžko vystačí se stejnými nástroji, jakými řídili klasikové F. W. Taylor nebo Henri Fayol. Celospolečenská situace, trh, technologie, informační možnosti a další faktory se od jejich dob výrazně změnily a vyžadují zcela nové přístupy – v neposlední řadě i v organizaci pracovních postupů, firemních strukturách a v celkové

dělbě práce a to i v mezinárodních měřících. Zákazník už se nespokojuje s produkty hromadné výroby, ale má individuální přání. Prudce vzrostla konkurence, přestává vládnout výrobce, vládne zákazník.

3.4.2. Principy procesního managementu

Procesní myšlení vytváří prostor pro nový způsob řešení problémů. Jde o radikální změnu zejména v přístupu k tvorbě procesů.

Při změně paradigmatu se mění i principy, které jsou důležité pro vytváření procesů. Při jejich aplikaci neexistuje jednotný postup nebo nějaká šablona. Přesto byly vysledovány jisté zákonitosti, které umožnily definovat obecné principy bez ohledu na to, o jaký obor se jedná. Při jejich použití se zdůrazňuje tvořivost a individuální přístup. Jsou určitým vodítkem zejména při konstrukci procesních map i jednotlivých procesů. (Truneček, 2001)

3.4.2.1. Principy vážící se na práci

1. Princip integrace a komprese prací:

Jedná se o propojování a zhušťování dílčích procesů ve směru horizontálním i vertikálním do jednoho procesu tak, aby ho mohl realizovat procesní tým s cílem maximalizovat hodnotu pro zákazníka.

Tato integrace má dvě dimenze: horizontální a vertikální. Horizontální integrace prací představuje spojování činností do jednoho procesu. Vertikální integrace znamená přenášení rozhodovacích aktů z hierarchie řídicí pyramidy do procesů a zapojování specialistů funkčních útvarů do jednotlivých procesů.

2. Princip delinearizace prací:

Uměle vytvořená návaznost prací je nahrazena přirozenou posloupností prací v souladu s požadavkem týmové práce. Práce se vykonávají v přirozeném sledu, o kterém rozhodují členové pracovního týmu. Uvnitř týmu se nemusí čekat až jedna práce skončí a bude navazovat druhá.

3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací:

Práce se vykonává tam, kde je nejvýhodnější a nejefektivnější bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniku.

3.4.2.2. Principy vážící se na proces

1. Princip uplatnění týmové práce:

Procesy realizují procesní týmy se značnou pravomocí tak, aby jejich motivace byla přímo svázána s maximalizací přidané hodnoty pro zákazníka. Vytvoření procesních týmů je přímým důsledkem nevyužívání dělby práce. Procesní tým je skupina lidí pracujících na realizaci celého procesu. Vzniká přirozeným způsobem tak, aby vykonala určitou práci – ucelený proces. Týmová práce tvoří základní pilíř celého procesního řízení. (Truneček, 2001)

2. Princip procesního zaměření motivace:

Motivace pracovníků v procesním týmu je v maximální míře vázána na výsledek procesu – přidanou hodnotu pro zákazníka. Základnu odměňování tvoří dosažené výsledky.

3. Princip odpovědnosti za proces:

Za realizaci konkrétního procesu odpovídá vlastník procesu. Vlastník procesu je člověk odpovědný za efektivnost procesu, který vede, koordinuje práci celého týmu, zajišťuje styk se zákazníky a odpovídá za celý proces, zvyšování jeho efektivity a za vytváření přidané hodnoty pro zákazníka.

4. Princip variantního pojetí procesu:

Prosazuje se variantní pojení stejného procesu, kdy každá varianta odpovídá nároku jiného trhu, jiné situace nebo vstupu. Takto organizované procesy musí dosáhnout stejných úspor jako procesy plynoucí z hromadné výroby.

5. Princip 3S – samořízení, samokontrola, samoorganizace:

Samořízení, samoorganizace a samokontrola jsou důležitými znaky autonomního týmu, který umožňuje manažerům nepřikazovat, ale pouze udávat směr, tj. koučovat. Tento princip je umožněn stupněm znalostí a odpovědnosti za vlastní práci a přímou motivační vazbou na výsledky procesu.

Pracovník jako součást týmu musí mít nejen potřebné znalosti a dovednosti, ale i znalosti celého procesu. Uvnitř procesních týmů probíhá samokontrola v rámci samořízení a motivačních ukazatelů. Kontrolní činnosti nevytvářejí hodnotu a jsou v procesu jenom v ekonomicky zdůvodněné míře.

3.4.2.3. Principy vážící se na podnik

1. Princip pružné autonomie procesních týmů:

Procesní týmy jsou pružně sestaveny v souladu s měnícími se potřebami zákazníků, přičemž převažují hybridní (centralizované – decentralizované) operace. Procesní management prosazuje velkou samostatnost vnitropodnikových jednotek, ale některé operace jsou výhodnější, když jsou provedeny centrálně. Spojením centralizace a decentralizace operací je možno využít výhod obou. Vnitropodnikové jednotky zůstávají plně autonomní, ale organizace jako celek využívá výhod ekonomie rozsahu výroby, kterou přináší centralizace.

2. Princip znalostní a informační bezbariérovosti:

Systematicky se odstraňují znalostní a informační bariéry a vytváří se tok informací uvnitř podniku a v efektivní míře i mimo podnik. Procesní přístup vychází z předpokladu, že každý má právo na všechny informace o podniku a on sám se rozhodne, které potřebuje ke

své práci. Je potřeba zajistit, aby se v podniku odstranily bariéry prací (aktivit), bariéry znalostí a bariéry informační.

(Truneček, 2001)

3.4.3. Reengineering

Jedná se o metodu kontinuálního zlepšování, kterou začali jako první uplatňovat Japonci. Západ deset až patnáct let zaostal. Proto kdyby se západní firmy vydaly k cíli stylem Japonců, nikdy by jejich náskok nemohly dohnat. A tak se zrodila radikální varianta procesního managementu – reengineering. (Truneček, 2001)

Předmětem reengineeringu je zásadní a radikální přestavba (redesign) podnikových procesů za účelem skokového zdokonalení výkonnosti. Manažeři i procesní týmy by měly při zavádění reengineeringu vycházet ze základních podnikatelských otázek o poslání svých firem, tedy neměla by se měnit podnikatelská oblast, ale procesy. Nedoporučuje se dělat pouze povrchní změny nebo dílčí úpravy, ale dokázat myslet v duchu výrazné inovace účelu dosavadní práce i modernosti způsobu jejího zajištění.

Reengineering funguje na principech procesního managementu, ale preferuje požadavek zásadní a radikální změny.

4. Metodické přístupy při zavádění procesního řízení

Předmětem zlepšování jsou procesy. Podniky neprovádějí zlepšování svých útvarů prodeje či výroby, musí však provést zlepšení toku práce, která se v těchto útvarech provádí.

4.1. Procesní mapy

Procesní mapa podává obecnou představu o podnikatelské aktivitě společnosti a o jejím napojení na bezprostřední okolí. Tedy nezabývá se detailním rozбором jednotlivých procesů, ale systémově zachycuje jejich vzájemné vztahy a interakce, jak uvnitř firmy, tak

i ve vztahu k externímu prostředí, zejména k hlavním zákazníkům a dodavatelům. (Truneček, 2001)

4.2. Procesní analýza

Procesní analýza navazuje na konstrukci procesních map. Jejím smyslem je konfrontovat požadavky zákazníka na hodnotu danou výstupem konkrétního procesu a následným rozborem tohoto procesu stanovit příčiny případných rozdílů a napravit je. Tato analýza sestupuje na úroveň subprocesů, zároveň jejím účelem je napřímit procesy a odstranit všechny činnosti, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka. (Truneček, 2001)

4.3. Metody přeprojektování procesů

Přeprojektování podnikových procesů vyžaduje dokonalou znalost podniku: podnikatelské strategie, věcné problematiky integrovaných řízených procesů, možnost jejich inovace, nároků na disponibilní zdroje atd. Při této činnosti je nutno uplatnit principy týmové tvůrčí práce. V čele týmu musí být pracovník, který dobře zná chod podniku.

Jde o tvůrčí proces, který nesnese šablonu, ale přesto lze identifikovat některé charakteristické rysy, které se mohou stát jistým vodítkem při jeho praktickém provádění.

Autorka Jurová (1999) začleňuje postup přestavby podnikových procesů do pěti kroků a dále podotýká, že procesy jsou obecně nezávislé na formální organizační struktuře, překračují podnikové hranice.

Postup při přestavbě podnikových procesů dle M. Jurové:

- Krok 1* - vytvoření podnikové vize a cílů jednotlivých procesů;
- sestavení množiny cílů a jejich prioritace;
- Krok 2* - identifikace procesů, které mají být přeskupeny;
- identifikace kritických procesů (úzkých míst);
- Krok 3* - poznání a změření stávajících procesů;
- identifikace stávajících problémů;
- vytvoření základny pro měření budoucích zlepšení;
- Krok 4* - určení informačních technologií pro redefinici procesů;

- brainstorming nových přístupů;
- Krok 5* - návrh a vývoj nového prototypu procesu;
- implementace technických a organizačních aspektů.

4.4. Koncepční přístup – metoda 3P (3R)

Zavádění procesního managementu je proces náročný jak časově tak i finančně. Postup zavádění bývá někdy nazýván jako metoda 3P (3R): přemyslení (rethinking), přehodnocení (redefinition), přeprojektování (redesign).

Popis metody dle Trunečka (2001):

Nalezení nového smyslu a účelu práce celého podniku (rethinking):

Jedná se o důležitou etapu, která se nesmí vynechat a je nutno s ní začít. Jde o nalezení nového smyslu a účelu práce celého podniku. Především to znamená přehodnocení dosavadního zaměření podniku. Je nutné naučit celý podnikový kolektiv procesně myslet.

Přehodnocení podnikového systému řízení (redefinition):

Celý systém řízení je nutno přebudovat na základě zásad procesního řízení. Znamená to převážně radikální zásah do dosavadních postupů, které většinou sledují funkční přístup. Jde především o tři klíčové body přestavby: vypracovat novou strategii podniku, vypracovat na ni navazující procesní mapu vytvořit novou organizační strukturu podniku.

Přeprojektování podnikových procesů (redesign):

V této etapě jde o tzv. napřímení všech procesů probíhajících v podniku. Je snaha vyloučit všechny činnosti, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka. V podstatě vyloučení činností zbytečných a duplicitních, doplnění činností chybějících, inovace neefektivně prováděných činností, efektivní uspořádání procesu, případně integraci dodavatelů a zákazníků do procesů výrobce a tzv. outsourcing.

5. Faktory ovlivňující volbu organizační struktury

Při řešení organizačních projektů musí být zhodnocen vliv faktorů, které jsou všeobecně považovány pro organizování za determinující. K základním faktorům patří prostředí, na kterém firma operuje, strategie, kterou aplikuje, velikost firmy a používaná technika a technologie. Stranou pozornosti nemohou stát ani takové faktory, jako je právní forma firmy, kultura firmy, rozvoj firmy atd. Faktory nepůsobí izolovaně, ale v určité kombinaci. (Veber, 2003)

5.1. Prostředí a struktura

Podnik operující ve stabilním ekonomickém prostředí je charakterizován pevně stanovenými úkoly. V tomto prostředí existují trvale platná pravidla řízení jednotlivých aktivit a jejich kontroly. Řízení jde centralizovat a informační toky ve firmě probíhají především směrem odshora dolů. Tento způsob tvorby organizační struktury se uplatňuje často ve velkosériové či masové výrobě v průmyslových podnicích.

V nestabilním ekonomickém prostředí se uplatňují tzv. organické způsoby tvorby struktur. Úkoly jsou stanoveny rámcově pro skupiny pracovníků. Rozhodnutí jsou prováděna co nejlíže vzniku problémů, řízení je decentralizováno, rozhodují nižší vedoucí. Komunikace probíhá na horizontální úrovni. Tento způsob tvorby organizační struktury se uplatňuje ve službách. (Truneček, 1997)

5.2. Strategie a struktura

Existuje souvislost mezi zvolenou strategií, kterou firma uplatňuje, a strukturou, kterou zavedla. Zvolila-li firma ofenzivní strategii s cílem rozšiřovat výrobní sortiment a zvyšovat podíl na trhu, pak nejvhodnější je divizní struktura. Defenzivní strategii s cílem udržet a stabilizovat postavení na trhu odpovídá funkční tvorba s centralizovaným řízením. Strategie ležící mezi těmito dvěma krajnostmi využívají spíše hybridních struktur. (Veber, 2003)

5.3. Velikost firmy a struktura

Je zřejmé, že s růstem velikosti firmy se mění její struktura. Při růstu firmy se pracovníci více specializují, roste dělba práce a s tím narůstá i potřeba větší koordinace a kontroly.

Ve velkých firmách dochází k decentralizaci řízení, neboť vrcholové vedení nemůže zvládnout všechny druhy rozhodování. Rozhodování operativního charakteru jsou přesunována na úroveň nižší, rozhodování strategického charakteru zůstávají na úrovni nejvyšší. (Veber, 2003)

5.4. Technologie a struktura

Autorce Woodwardové se podařilo najít prokazatelnou závislost mezi způsobem výroby a úrovní technologie na jedné straně a charakteristikami organizační struktury na straně druhé. Své závěry zobecnila do tvrzení, že technologie je určujícím faktorem struktury. Vývoj v průběhu doby však ukázal, že na strukturu má vliv řada dalších faktorů (prostředí, strategie, velikost).

6. Důvody pro provedení organizační změny

Organizační změna je primárně reakcí firmy na změnu podmínek v jejím okolí. Ale ani v případě, že podmínky okolí jsou relativně stabilní se žádná firma nemůže dále rozvíjet, aniž by měnila uspořádání svého vnitřního prostředí.

Nové konkurenční strategie vyžadují provést odpovídající organizační změny, v jejichž důsledku je možné zaměřit hlavní pozornost managementu na efektivnost propojení jednotlivých procesů, v níž jsou hlavní zdroje dalšího zvyšování konkurenceschopnosti firmy. (Pitra, 1998)

Každá firma prochází od okamžiku svého vzniku několika vývojovými stádii. Vnitřní podmínky pro organizační změnu jsou ovlivňovány velikostí firmy a stupněm její zralosti.

III. Cíl práce a metodika zpracování

1. Cíl práce

Cílem této diplomové práce je analyzovat jednak historii a současný vývoj podniku, jednak soudobou kvalitu procesů managementu. Hlavním záměrem je analýza změny řídicích procesů ve společnosti a její ekonomické dopady.

2. Metodika zpracování

2.1. Specifikace problému a stanovení výzkumných cílů

Je nutno si uvědomit, že pro kvalitní fungování podniku je zapotřebí mimo jiné zajistit a vhodně vybrat efektivní organizační strukturu, ta by měla přinášet užitek jak vedení, zaměstnancům, tak i zákazníkům dané organizace.

Proto tématem pro tuto diplomovou práci se stala analýza změny liniově štábního uspořádání na procesní způsob řízení. Na konkrétním podniku bude podrobně popsán a vysvětlen průběh změny.

Pro zpracování zadaného tématu byla zvolena akciová společnost Jihočeská plynárenská, a. s. (dále jen JČP, a. s.), která je považována za jednu z progresivních společností v plynárenství v ČR. Její hlavní činností je nákup, úprava, distribuce a prodej zemního plynu.

2.2. Sestavení plánu výzkumu

- studium dostupné odborné literatury, pro správné orientování se v daném problému;
- doplnění literárních zdrojů o přednášky a rozhovory s odborníky z oblasti řízení a personalistiky;
- studium vnitropodnikových materiálů JČP, a. s.;
- řízené rozhovory s manažerem vnitřního auditu a procesního řízení;
- popis stavu řízení v liniově štábním uspořádání.

- popis a analýza jednotlivých kroků PROJEKTU 2001, který byl základním východiskem pro návrh procesně orientované organizační struktury společnosti;
- popis a analýza organizační architektury v podmínkách procesního řízení;
- porovnání liniově štábního a procesního řízení;
- ekonomické zhodnocení přínosů PROJEKTU 2001;
- návrh určitých zlepšení v řídicích procesech.

2.2.1. Informační zdroje

- odborná literatura zabývající se architekturou organizace a moderními metodami v oblasti řízení;
- konzultace s odborníky;
- vnitropodnikové materiály společnosti JČP, a. s., jako například vnitropodnikové směrnice, organizační řády za roky 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, závěrečná zpráva PROJEKTU 2001 a výroční správy;
- internetové stránky společnosti (www.jcp.cz).

2.2.2. Zvolené metody a nástroje výzkumu

- základní metodou při zpracování diplomové práce bylo studium odborné literatury zaměřené na danou problematiku;
- získání praktických informací o podniku a jejich následné zpracování;
- řízené rozhovory s odborníky z oblasti řízení firmy k získání primárních zdrojů;
- analýza sekundárních údajů poskytnutých firmou;
- ekonomické porovnání přínosů změny pomocí některých ekonomických ukazatelů.

IV. Analýza řízení společnosti Jihočeská plynárenská, a. s.

1. Představení podniku

Posláním společnosti je trvale zajišťovat bezpečný a spolehlivý provoz distribuční soustavy a dodávat zemní plyn v daném množství i kvalitě přímo zákazníkovi. Počet zákazníků JČP, a. s. se od roku 1994 zvýšil z 60 tis. na současných více než 107 tis. odběratelů.

1.1. Historie JČP, a. s.

Kořeny Jihočeské plynárenské, akciové společnosti sahají do předminulého století, kdy 6. října 1868 začala v Českých Budějovicích výroba svítiplynu. Plynárna byla postavena mimo obydlenu část města za nádražím, byla ve správě města a zásobovala 208 lamp veřejného osvětlení a 689 lamp soukromníků.

V následujících letech se počet odběratelů a zákazníků budějovické plynárny postupně zvyšoval. V roce 1884 byla na plynovodní síť napojena Hardtmuthova továrna. V roce 1890 již měla síť plynového potrubí délku 63 km a ulice osvětlovalo 710 svítlen. V roce 1928 zaměstnávala plynárna 48 pracovníků a již tehdy byl prováděn marketing - jedenkrát ročně se konal propagační týden spojený s přednáškami a filmem, konaly se výstavy spotřebičů a na hlavním budějovickém nádraží byla vzorkovna. Po II.světové válce kolem roku 1948 začalo být likvidováno plynové osvětlení města, které bylo nahrazováno elektrickým osvětlením.

V roce 1965 se začalo uvažovat o napojení na celostátní plynofikační síť. Po 102 letech provozu skončila výroba svítiplynu v plynárně a město bylo připojeno na dálkový plynovod, na systém vysokotlakých plynovodů, který umožnil plynofikaci Tábora, Českého Krumlova, Jindřichova Hradce a Pelhřimova. V dalších letech byla postupně připojována ostatní jihočeská města.

(www.jcp.cz)

1.2. Současnost JČP, a. s.

Počátkem roku 1994 došlo k privatizaci českého plynárenství. Ke dni 1. 1. 1994 vznikla Jihočeská plynárenská, akciová společnost.

Hlavním předmětem činnosti Jihočeské plynárenské, a. s. je nákup, prodej a distribuce zemního plynu. Spektrum služeb, které JČP, a. s. nabízí nebo zprostředkuje, je škálou služeb od jednoduché plynovodní přípojky, přes energetické poradenství až k náročným projektům pro komplexní energetické zajištění rozsáhlých objektů. JČP, a. s. podporuje využití nejnovějších technologií nejen v oblasti vytápění, ale i klimatizace. Zajímavou možností je zajištění vysoce efektivní kombinované výroby elektrické energie a tepla v kogeneračních jednotkách.

JČP, a. s. ihned po svém vzniku začala systematicky investovat do výstavby sítí a přitom úzce spolupracovala s jednotlivými obcemi a městy regionu. Touto pozitivně expanzivní strategií se podařilo zavést plyn do všech míst jihočeského regionu, kde bylo možno předpokládat ekonomickou návratnost alespoň v horizontu dvaceti let. Dnes společnost díky této investiční strategii vyniká ve srovnání s ostatními distribučními společnostmi a to zejména tím, že vlastní převážnou část distribuční sítě.

JČP, a. s. dnes provozuje 3 327 km plynovodů, které zásobují zemním plynem 106 855 odběratelů z nichž je 732 velkoodběratelů, 8 267 maloodběratelů a 97 856 domácností. Celkově se podařilo Jihočeské plynárenské, a. s. v roce 2004 získat 2 759 nových zákazníků. Snahou společnosti je uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků, přispívat svými aktivitami k ekonomické prosperitě regionu jižních Čech, významně působit na životní úroveň všech ekonomických subjektů a spoluovlivňovat životní prostředí regionu.

(www.jcp.cz)

2. Organizační architektura před rokem 2001

Společnost až do roku 2001 využívala liniově štábní organizační architekturu, kde základními složkami společnosti byly odborné útvary. Tyto útvary byly podle svého zaměření přímo podřízeny odborným ředitelům, kteří odpovídali generálnímu řediteli za úroveň, výkon a kontrolu odborných činností v celé společnosti.

2.1. Zásady vnitřního řízení společnosti

V řízení a organizaci společnosti se uplatňovaly na všech stupních řízení tyto základní principy a zásady:

- dodržování zákonnosti;
- uplatnění principu jediného vedoucího;
- zabezpečování ekonomické prosperity a rozvoje společnosti;
- operativního rozhodování;
- dělby práce;
- hmotné zainteresovanosti zaměstnanců;
- organizování kontroly.

Každý zaměstnanec nebo vnitřní organizační jednotka společnosti byla řízena jediným odpovědným vedoucím, který odpovídal svému nadřízenému za její řádný chod. Vedoucí řídil svěřenou organizační jednotku po všech stránkách v rámci platných předpisů, příkazů svého nadřízeného a při respektování platného organizačního řádu. (Organizační řád JČP, a. s. v roce 2000)

2.2. Orgány společnosti

Společnost jako akciová společnost měla tyto orgány:

- valnou hromadu;
- dozorčí radu;
- představenstvo.

Statutárním orgánem společnosti bylo představenstvo, které řídilo činnost společnosti a jednalo jejím jménem. Jmenovalo a odvolávalo generálního ředitele a přenášelo na něj v oblasti řízení JČP, a. s. svoji působnost.

Generální ředitel (dále jen GŘ) řídil provozní a hospodářskou činnost společnosti jako celku, v souladu s obecně závaznými právními předpisy a byl odpovědný za její ekonomickou prosperitu a rozvoj.

Odborné úseky byly řízeny odbornými řediteli jmenovitě:

- finanční ředitel (dále jen FŘ);
- obchodní ředitel (dále jen OŘ);
- provozní ředitel (dále jen PŘ);
- personální ředitel (dále jen PeŘ).

Generální ředitel spolu s odbornými řediteli tvořili vrcholové vedení společnosti (top management).

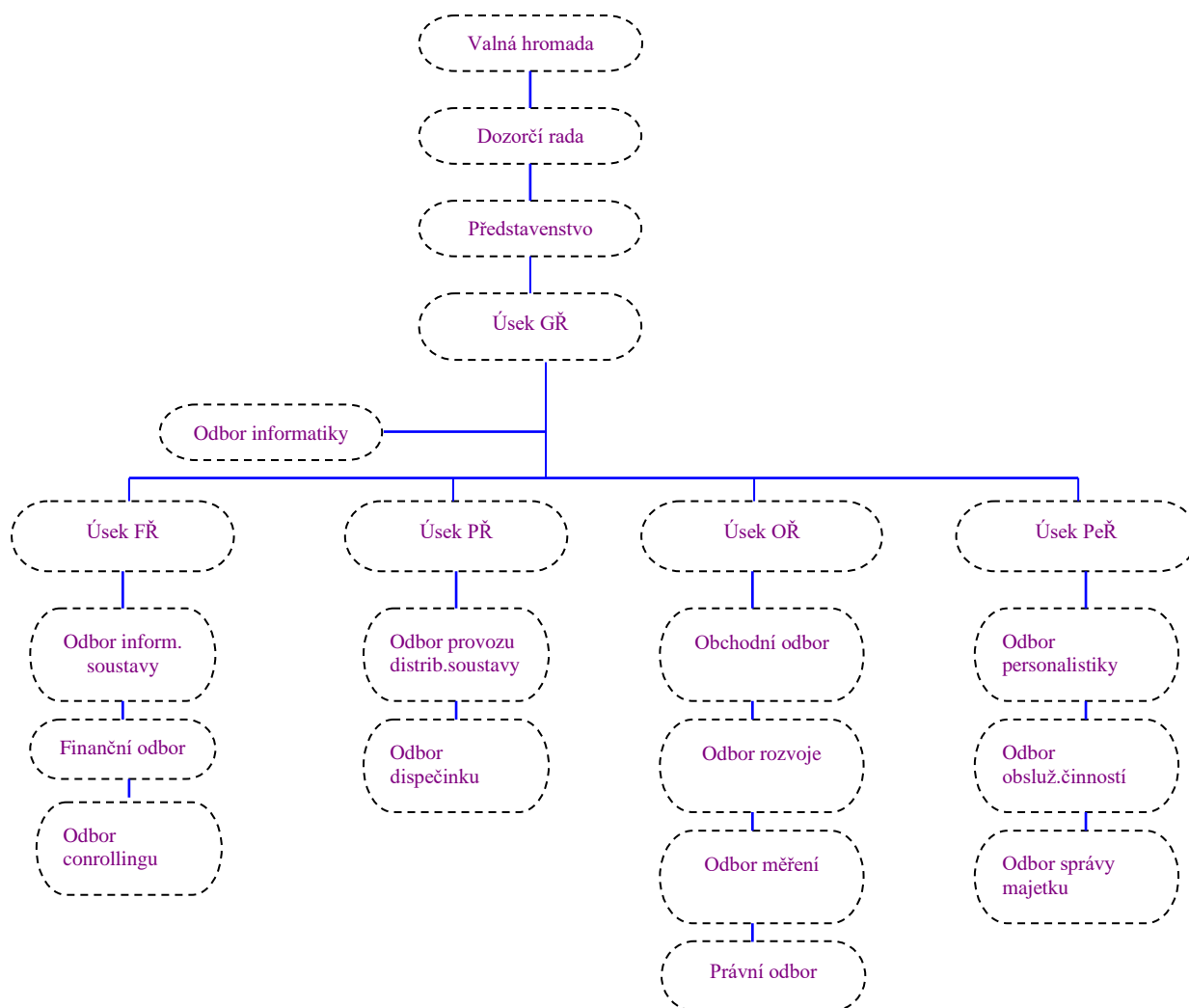
2.3. Organizační struktura společnosti

JČP, a. s. se členila po vertikální linii na:

- vedení společnosti;
- odborné úseky
 - odbory;
 - střediska, oddělení;
 - referáty.

Řízením úseků byli pověřeni odborní ředitelé, kteří odpovídali GŘ za úroveň, výkon a kontrolu odborných činností v celé společnosti. Úseky řízené FŘ, PŘ, OŘ, PeŘ a odborné útvary GŘ vykonávaly odborné činnosti a současně metodicky řídily jejich výkon v celé společnosti. Odborné ředitele jmenovalo a odvolávalo představenstvo na návrh GŘ. (Organizační řád JČP, a. s. v roce 2000)

Obrázek 10 - Organizační architektura JČP, a. s. v roce 2000



(Organizační řád JČP, a. s. v roce 2000)

2.3.1. Základní členění společnosti

1. Úsek generálního ředitele

Generální ředitel:

GŘ byl statutárním orgánem akciové společnosti. Společně se členy vedení společnosti vytyčoval cíle dalšího vývoje JČP, a. s., řídil provádění hospodářské politiky, zabezpečoval provádění a plnění usnesení valné hromady, dozorčí rady a představenstva a zabýval se dalšími činnostmi statutární povahy.

Odbor vnitřního auditu:

Odbor kontroloval činnost všech úseků, odborů, oddělení a prováděl další kontrolní činnost podle pokynů generálního ředitele. Analyzoval výsledky kontrolní činnosti a prováděl jejich vyhodnocení, výsledky předkládal generálnímu řediteli.

Odbor informatiky:

Který se skládal z:

Oddělení správy systémů:

Toto oddělení zajišťovalo systémovou a administrativní činnost nad jednotlivými softwarovými produkty a provádělo instalaci všech nových programů používaných ve firmě.

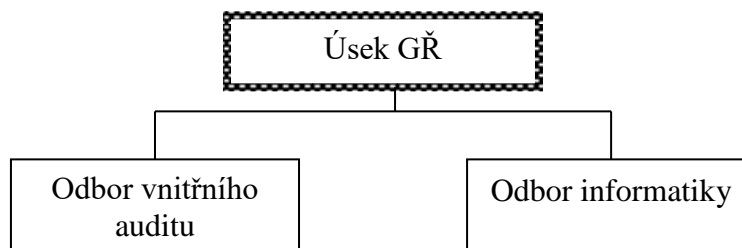
Oddělení provozní:

Zajišťovalo komunikaci mezi jednotlivými produkty používanými v akciové společnosti a příslušnými bankovními ústavy. Odpovídalo za řádné a úplné zálohování veškerých dat. Provádělo všechny dostupné úpravy stávajícího software a aktualizaci intranetových a firemních internetových stránek a ve spolupráci se správcem sítě je udržovalo.

Oddělení sítí:

Oddělení odstraňovalo závady softwarového charakteru na počítačových sítích, dále evidovalo uživatele všech sítí včetně přístupových práv apod. Zajišťovalo veškerou komunikaci mezi centrem akciové společnosti a jednotlivými středisky.

Obrázek 11 – Struktura úseku GŘ



(Zdroj – autorka)

2. Úsek finančního ředitele

Finanční ředitel:

FŘ řídil činnost vedoucích odborů v úseku, vypracovával ekonomické a finanční části koncepčních dokumentů a zpracovával návrh finančního plánu pro příslušná období.

Odbor informační soustavy:

- se skládal ze dvou oddělení a několika referátů: *referát hlavní účetní, referát dodavatelské faktury, referát odběratelské faktury, referát majetku atd.;*

Odbor zabezpečoval řádné vedení účetnictví, vypracovával zprávy o celkové hospodářské situaci JČP, a. s., vyhodnocoval vybrané ekonomické ukazatele a zajišťoval inventarizaci majetku.

Odbor finanční:

- se skládal z několika referátů: *referát finančního plánu, referát pokladen, referát finančního účetnictví, referát pokladen;*

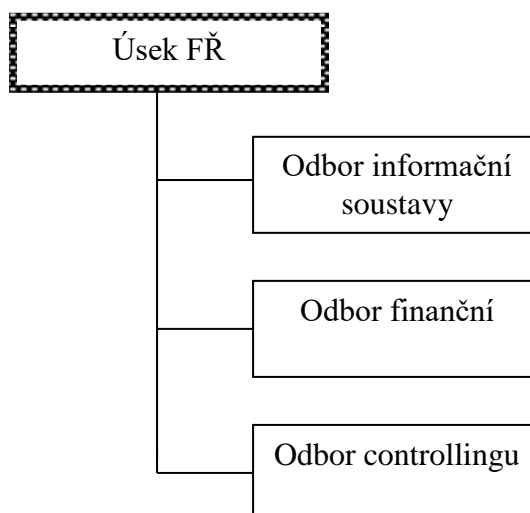
Finanční odbor zajišťoval styk s peněžními ústavy, zpracovával návrh finančního plánu JČP, a. s., zpracovával kalkulace nákladů pro potřeby tvorby cen, pro plán nákladů a vedl daňovou agendu JČP, a. s.

Odbor controllingu:

- se členil na: *referát plánů nákladů, cenových kalkulací a referát vnitropodnikového účetnictví a statistiky;*

Odbor navrhoval a udržoval strukturu nákladových a hospodářských středisek JČP, a. s. Zaváděl plánování, kontrolu a systém řízení zaměřený na hospodářský výsledek.

Obrázek 12 – Struktura úseku FŘ



(Zdroj – autorka)

3. Úsek obchodního ředitele

Obchodní ředitel:

OŘ řídil a odpovídal za činnost obchodního odboru, odboru rozvoje, odboru měření a právního odboru.

Obchodní odbor:

Tento odbor řídil a koordinoval činnosti oddělení obchodního odboru a spolupracoval s úseky FŘ, PeŘ a PŘ.

Skládal se z:

Oddělení péče o zákazníky

Oddělení nákupu ZP

Oddělení prodeje ZP

Odbor rozvoje:

Skládal se z:

Oddělení technického rozvoje

Oddělení zajišťování investic

Odbor měření:

Skládal se z:

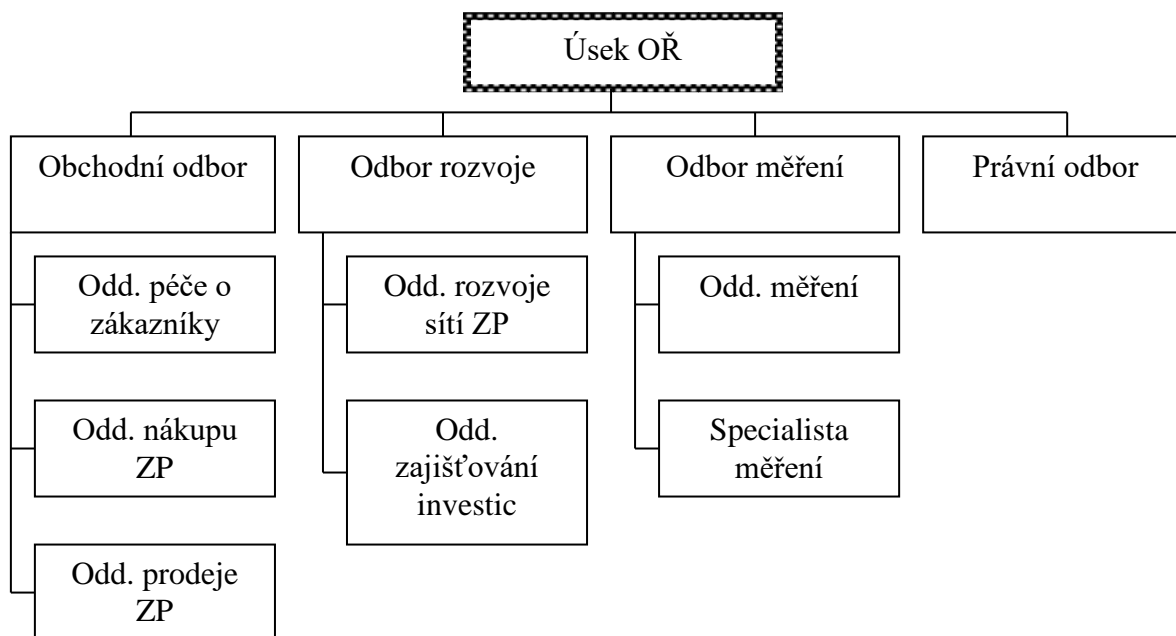
Oddělení měření

Specialista odboru měření

Odbor právní:

Právní odbor zastupoval a. s. v rozsahu práv a povinností podle trestního řádu, občanského soudního řádu, správního řádu, zákoníku práce, obchodního zákoníku.

Obrázek 13 – Struktura úseku OŘ



(Zdroj – autorka)

4. Úsek provozního ředitele

Provozní ředitel:

PŘ řídil odstraňování závažných poruch vzniklých na plynárenských zařízeních, předkládal GŘ plán oprav a rehabilitací plynovodů a zajišťoval externí provádění revizních činností.

Odbor provozování distribuční soustavy:

Skládal se ze:

Střediska místních sítí

Odbor dispečinku a protikorozi ochrany:

Skládal se z:

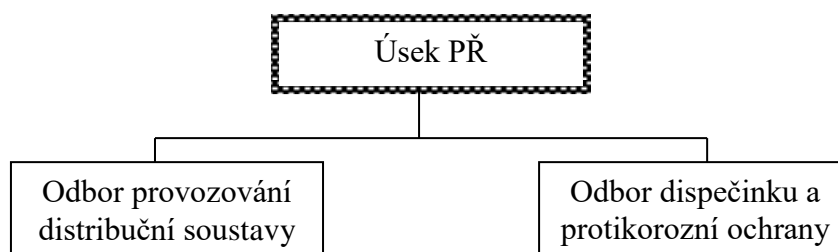
Oddělení dispečinku:

Oddělení řídilo a koordinovalo provoz pohotovostní služby v rámci vysokotlakého systému.

Oddělení dispečinku a protikorozi ochrany:

Oddělení zpracovávalo plány údržby protikorozi ochrany a kontrolovalo plnění plánu údržby.

Obrázek 14 – Struktura úseku PŘ



(Zdroj – autorka)

5. Úsek personálního ředitele

Personální ředitel:

PŘ zodpovídal za tvorbu a za naplňování personální strategie a za uplatňování mzdové politiky JČP, a. s. Řídil činnost vedoucích odborů úseku – tj. odboru personalistiky a organizace řízení; odboru obslužných činností a odboru majetku a zajišťování služeb.

Odbor personalistiky a organizace řízení:

Odbor vypracovával návrhy personální strategie společnosti.

Skládal se z:

Oddělení personalistiky a mezd

Oddělení organizace a řízení

Oddělení podatelny a vrátnice

Odbor obslužných činností:

Tento odbor zajišťoval automobilovou dopravu vlastními vozidly společnosti a jejich údržbu a zabezpečoval smluvní dodávky a evidenci spotřeby elektrické energie, plynu, vody a veškerou činnost s tím související.

Skládal se z:

Oddělení dopravy

Oddělení údržby

Oddělení energetiky a ekologie

Odbor správy majetku a zajišťování služeb:

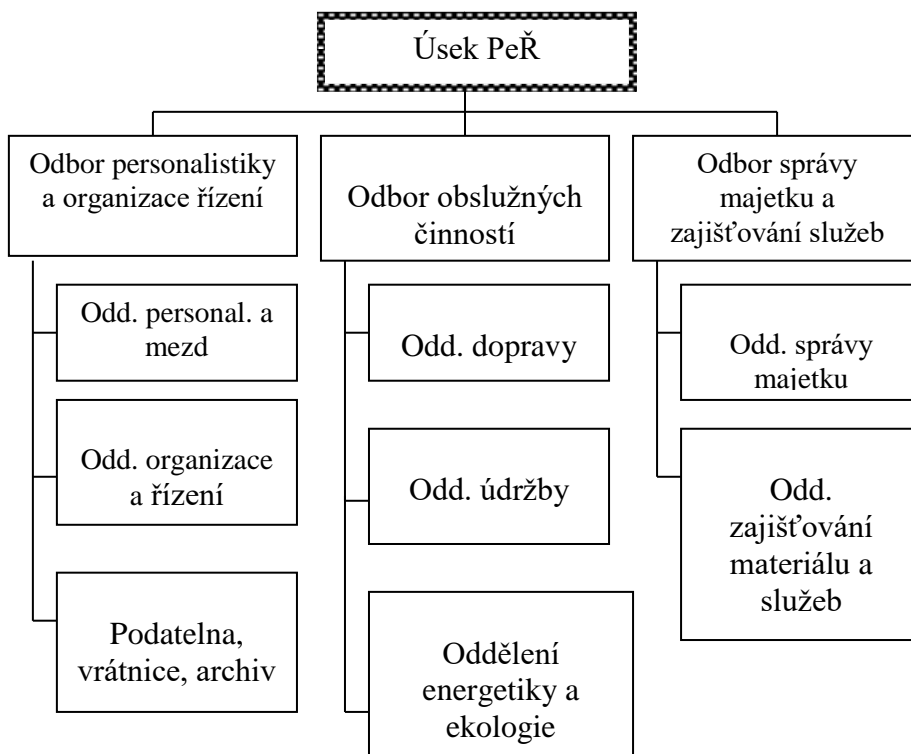
Odbor zajišťoval evidenci, dokumentaci, smluvní a majetkové vztahy k budovám, regulačním stanicím a k pozemkům za JČP, a. s., dále zajišťoval nákupy a distribuci plynoměrů, kancelářských potřeb, režijního materiálu atd.

Skládal se z:

Oddělení správy majetku

Oddělení zajišťování materiálu a služeb

Obrázek 15 – Struktura úseku PeŘ



(Zdroj – autorka)

Zhodnocení liniově štábní organizační architektury aplikované v JČP, a. s.:

Tato organizační struktura ve své době vyhovovala. Největší vadou však bylo to, že mnoho činností procházelo napříč jednotlivými útvary, tudíž chyběla požadovaná a důležitá odpovědnost za tyto procesy a činnosti od jejich počátku po výstup.

3. Implementace organizačních změn a její průběh

Postupem času se začalo ukazovat, že dosavadní liniově štábní architektura již nestačí pružně reagovat na všechny podněty a změny např. rozvoje společnosti, tržního prostředí, technologie atd. Řešením proto byla radikální změna organizační architektury společnosti nazvaná PROJEKT 2001.

3.1. PROJEKT 2001 – přechod na procesní řízení

V roce 2000 se vedení společnosti JČP, a. s. rozhodlo pro nahrazení dosavadní liniově štábní organizační architektury novým typem struktury organizace – procesním řízením. Došlo tedy k realizaci tzv. PROJEKTU 2001 pomocí SW ARIS.

V rámci tohoto projektu byly popsány jednotlivé procesy, které v podniku probíhaly a zároveň byla navržena procesně orientovaná organizační struktura společnosti.

Hlavním požadavkem projektu bylo zjednodušení organizační architektury, zprůhlednění činností a jednoznačné určení odpovědností. V podstatě se jednalo o zařazení všech činností do procesů, do nichž technologicky a svojí povahou patří. Zde se projeví nedostatky liniově štábního uspořádání, kde mnohdy procesy procházely napříč organizační architekturou společnosti.

3.1.1. Metoda realizace PROJEKTU 2001

Obvykle pro řešení realizace určité organizační změny ve společnosti se nabízejí zhruba dva navzájem velmi rozličné přístupy.

Při použití první varianty je východiskem řešení pomocí specializované externí firmy. Ta sama dotazováním u nositelů jednotlivých činností provede analýzu současnosti, provede návrh budoucího uspořádání a za přispění této externí firmy je konečně provedena implementace navrhovaného řešení. Zde je podstatným rysem pouze dílčí a pasivní účast zaměstnanců podniku.

V JČP, a. s. byla využita jiná forma, kde minimální počet externích specialistů provedl všechny fáze s vybranými týmy pracovníků JČP, a. s. Práce postupovaly sice pod vedením expertů, ale rozhodnutí o konkrétních změnách dělali zásadně pracovníci, u kterých byl předpoklad, že v budoucnosti budou oni přímo odpovědní za výsledky konkrétních činností.

Tento postup eliminoval snahy některých pracovníků bagatelizovat a negovat nastávající změny a předem avizovat nefunkčnost nového systému, protože početně silná skupina zaměstnanců byla nespornými autory celé inovace.

3.1.2. 1.fáze: Analýza současného stavu

V 1. fázi projektu byly definovány hrubé cíle, byl stanoven postup vypracování projektu a vedoucí projektu s týmem zaměstnanců, kteří měli odpovědnost za implementaci tohoto projektu. Projekt metodicky zajišťovala jak již bylo naznačeno externí firma

V průběhu této fáze byl mapován současný stav, tak aby byly jednotlivé činnosti v procesech identifikovány co nejpřesněji.

Na začátku byly sestaveny odborné týmy z pracovníků podniku a byli určeni jejich vedoucí a zároveň byly vytyčeny hlavní cíle projektu. Další práce na PROJEKTU 2001 pak pokračovaly už v jednotlivých procesních skupinách.

Jednotlivé procesy byly analyzovány na podprocesy a činnosti a celý systém byl zobrazován v SW ARIS, který velice zřetelně dokázal celou problematiku vizualizovat.

Hlavním záměrem byla eliminace deficitních činností, nejasných odpovědností, zpřesnění a vymezení organizačních rozhraní mezi procesy, potažmo úseky. A tak byla navržena struktura procesů.

Procesy byly rozděleny na:

- *Klíčové procesy* - vytváří hodnotu pro externího zákazníka, který platí za vytvořené produkty. V podmínkách JČP, a. s. se jedná o procesy obchodu a distribuce.
- *Podpůrné procesy* – jsou procesy s interním zákazníkem, jeho výstupy jsou nutné pro realizaci klíčových procesů. V JČP, a. s. jsou to zejména procesy nákupu, marketingu, oprav a udržování distribuční soustavy, IT (informační technologie), metrologie, správa majetku, doprava, atp.

- *Procesy řízení* – jsou průřezové procesy, sloužící pro řízení společnosti. V JČP, a. s. se jedná o procesy strategie, některé procesy ekonomiky, řízení lidských zdrojů.

Z analýzy současného stavu vyplynulo, že většina pracovníků nevnímá a nezná svého „zákazníka“ procesu a tudíž ani dobře nevnímá jeho potřeby. Nejsou vystaveni tlaku na uspokojování jeho potřeb a na efektivitu (doposud bylo zabezpečeno systémem funkčního řízení, který byl v tomto smyslu velmi neúčinný). To vše se projevovalo v nízké motivaci – motivace spíše vycházela ze stavu – neprovést něco, co by vedlo k problémům (vzhledem k vedoucímu, vzhledem k narušení bezpečnosti přepravy plynu – obavy před důsledky atd.).

K tomu aby byla v rovnováze motivace, zákaznický přístup, snaha o eliminaci ztrát v procesech je nutné, aby za celý proces odpovídal jeden tým lidí a aby každý proces měl jednoznačně určeného vlastníka procesu. Tento vlastník musí odpovídat za výsledky procesu, za jeho efektivnost, za vytváření podmínek pro úspěšnou práci vedeného týmu, za neustálé zlepšování procesu. (Informace o projektu 2001)

3.1.3. 2.fáze: Návrh budoucího stavu

Cíle 2. fáze PROJEKTU 2001:

- navrhnout novou organizační strukturu tak, aby byly jednotlivé procesy striktně ohraničeny;
- navrhnout procesně orientovanou organizační strukturu společnosti s ohledem na zvýšení výkonnosti JČP, a. s.;
- oddělit obchod od distribuce;
- vytvořit podmínky pro měření a vyhodnocování procesů s ohledem na možnost outsourcingu (možnost vyčlenění určitých činností vně společnost a následně i zajištění určitých činností externími firmami);
- navrhnout systém řízení procesů a definovat:
 - vlastníka procesu;
 - produkty procesů;
 - měřitelné parametry procesů;
 - znalosti potřebné pro výkon navržených procesů;

- vytvořit koncepty pro přechod k navrženému stavu:
 - koncept controllingu;
 - koncept marketingu;
 - koncept informační strategie;
 - koncept personalistiky.

Na základě výsledků analýzy stávajícího stavu (výsledky 1. Fáze) byla na úrovni jednání hlavního týmu dohodnutá „hrubá“ organizační struktura (procesní struktura) a budoucí procesy byly rozděleny do deseti základních skupin podle kterých byly sestaveny řešitelské týmy. Řešitelské týmy pak pod vedením odborných konzultantů definovaly procesy a jejich vzájemné vazby tak, aby každý proces měl definovány jednoznačné vstupy a výstupy, produkty, cíle, vlastníka procesu a informační podporu. Procesy byly namodelovány do úrovně činností. (Informace o projektu 2001)

Seznam procesů:

Obchod

V navržené struktuře procesů byl jasně oddělen obchod a distribuce. V rámci obchodu byl oddělen prodej VIP zákazníkům společně s procesy marketingu od prodeje ostatním zákazníkům a nákupu ZP (zemní plyn). V tomto členění je respektováno největší riziko postupné liberalizace trhu, kdy k VIP zákazníkům se JČP, a. s. musí chovat jiným způsobem, než k ostatním zákazníkům.

Distribuce

Byly jasně odděleny procesy spojené se spravováním a distribucí plynu od podpůrných procesů – údržba plynárenského zařízení a odstraňování poruch. Je nezbytné, aby uvnitř společnosti byly jasně definovány odpovědnosti za distribuci a efektivnost distribuce.

Ostatní podpůrné procesy

MTZ (materiálně-technické zásobování), podpora IT, autodoprava, spravování NPL (neplynárenského) majetku jsou definovány tak, aby byly samostatně měřitelné a

vyhodnocovatelné i v porovnání s konkurencí těchto služeb. Vlastníci těchto procesů budou nabízet svoje produkty ostatním vlastníkům procesů a ti budou rozhodovat o jejich kvalitě množství i nákladech.

Procesy řízení

Jejich struktura byla navržena s ohledem na jejich efektivní fungování – měřitelné parametry, konkrétní produkty těchto procesů. S tím, že je vytvořen předpoklad pro adresnou alokaci těchto režijních nákladů na konzumenty produktů těchto procesů.

Vlastníci procesů jsou jednotliví manažeři nebo pověřeni pracovníci, kteří odpovídají za průběh, vstupy i výstupy jednotlivých procesů. Není podmínkou, že jeden vlastník vlastní pouze jeden proces. Každý proces má však přesně určeného vlastníka, a to přímo z jednotlivých útvarů. Tito vlastníci odpovídají za výsledky procesu (množství, kvalita, čas, spokojenost zákazníků procesu), za jeho efektivnost, za čerpané zdroje, za vytváření podmínek pro úspěšnou práci vedeného týmu a za neustálé zlepšování procesu. (Závěrečná zpráva projektu 2001)

Produkty procesů jsou jednotlivé výstupy, které by měly být jednoznačně dány, a které uspokojují potřeby interního/externího zákazníka. Pro každý útvar jsou namodelovány produkty které poskytuje s vazbou na procesy, kterými jsou realizovány. Každý produkt má v attributech určeného zákazníka, údaje o jeho zúčtování a pravidla vnitropodnikového prodeje.

Měřitelnými parametry procesů jsou údaje, které pomohou zjistit, zda je určitý proces efektivní.

Z navržených cílových procesů byla vypracována odsouhlasená struktura organizace. Byl zvolen model ploché organizační struktury. Pod úrovní GŘ jsou relativně samostatné jednotky komplexně odpovídající za svěřené procesy a nabízející své produkty. Každá organizační jednotka bude ohodnocena za efektivnost a kvalitu realizace svých produktů. V organizační jednotce jsou pouze dvě úrovně řízení – ředitel dále pak vedoucí podřízených organizačních jednotek, dále pak již výkonní pracovníci.

Organizační struktura je namodelována do úrovně funkčních míst. Funkčnímu místu je přiřazeno do atributu jméno konkrétního pracovníka. Ze seznamu funkčních míst pak vznikl návrh katalogu funkcí pro zařazování pracovníků do funkcí v rámci mzdového systému. Ke každému funkčnímu místu jsou připojeny procesní role (objekt „Typ pracovníka“). Typ pracovníka je připojen k jednotlivým činnostem v popisu procesů. Je možno zjistit, které činnosti a v kterých procesech vykonává, na kterých spolupracuje a co potřebuje k výkonu těchto činností – od toho se odvodily potřebné znalosti pro příslušnou procesní roli.

Principy procesního řízení aplikované v JČP, a. s.:

- na prvním místě je zákazník – jeho potřeby jsou uspokojovány procesy;
- každý proces má jednoznačný vstup a výstup (produkt);
- každý produkt má svého zákazníka (interního nebo externího);
- každý produkt musí odpovídat potřebám tohoto zákazníka (množství, kvalita, cena);
- každý proces je měřitelný;
- za celý proces je zodpovědná jedna organizační jednotka (útvary);
- plochá organizační struktura;
- preferována týmová práce a multifunkčnost pracovníků;
- motivační systém orientovaný na výkonnost procesů;
- odměňování formou týmových odměn;
- sdílení znalostí – předávání znalostí a informací v týmech;
- každý proces má svého vlastníka (manažera);
- jeden vlastník procesů může „vlastnit“ více procesů.

3.1.3.1. Popis základní organizační struktury JČP, a. s.

1. Obchod s VIP zákazníky a marketing:

Tento útvar bude zabezpečovat marketingovou podporu pro ostatní procesy a vedení společnosti. Bude získávat a pečovat o VIP zákazníky – eliminovat rizika jejich ztráty. Tento útvar bude komplexně odpovídat za rozvoj a efektivnost svěřeného segmentu trhu.

Navržený počet pracovníků: 3

2. Prodej a nákup ZP

Tento útvar byl koncipován tak, že bude zajišťovat nákup plynu a prodej plynu včetně péče ostatním zákazníkům. Mění se charakter pracovníků prodeje ZP. Veškeré činnosti spojené s prodejem se budou provádět zde, včetně získávání zákazníků a nabízení zprostředkování distribuce ZP. Pokud se jedná o připojování nových zákazníků, celý proces koordinuje obchodník – standardní případy (dle vydaných standardů distributora) vyřídí se zákazníkem okamžitě, nestandardní případy bude projednávat s distribucí. Tento útvar bude komplexně odpovídat za rozvoj a efektivnost svěřeného segmentu trhu.

Navržený počet pracovníků: 3

3. Distribuce

Distribuce ZP bude odpovídat za efektivní a bezpečné distribuování ZP pro jednotlivé zákazníky, bude odpovídat za efektivní rozvíjení plynárenského zařízení. Údržbu a odstraňování poruch si bude objednávat. Distribuce si dále bude objednávat revize plynárenského zařízení, provádět vyjadřování a vytyčování PZ a odpovídat za to, že technická dokumentace PZ (plynárenské zařízení) je v aktuálním stavu. Tuto dokumentaci bude poskytovat subjektům provádějící údržbu PZ.

Navržený počet pracovníků: 31

4. Služby pro distribuci

Služba pro distribuci bude komplexně zajišťovat údržbu plynárenského zařízení (včetně inspekce) a odstraňovat poruchy na distribuční síti (DS). To vše na základně komplexní roční objednávky od distribuce dle příslušných standardů. Nadstandardní údržba bude domlouvána individuálně. Distributor hodnotí úplnost, kvalitu a efektivnost poskytovaných služeb.

Bylo zrušeno regionální uspořádání – regionální útvary vybavené řídicími a podpůrnými procesy a činnostmi byly zrušeny. Přejít k přísně procesnímu uspořádání znamená, že tento útvar se zabývá pouze udržováním a odstraňováním poruch PZ a ostatní činnosti potřebné pro jeho fungování jsou poskytovány ostatními organizačními jednotkami jako služba.

Tato organizační jednotka může navrhnout distributorovi obnovu a rekonstrukce PZ a to tak, aby údržba byla co nejefektivnější a vynaložené prostředky na prevenci se odrazily ve snížených nákladech na odstraňování úniků ZP.

Organizační struktura bude plochá bez administrativních a technických pracovníků. Řediteli služeb pro distribuci budou podřízeni vedoucí jednotlivých údržeb v regionech. Ti budou řídit jednotlivé pracovní čety.

Centrálně bude vyčleněno detekční vozidlo i s obsluhou, které bude sloužit pro všechny regionální údržby.

Navržený počet pracovníků: 97

5. Metrologie

Tato organizační jednotka je koncipována tak, že bude odpovídat za všechny procesy měření od manipulace s měřidly, přes skladování až po kalibraci. Dále bude odpovídat za provádění odečtů. Bude naplánován přechod na provádění kontinuálních odečtů.

Měřidla budou v majetku distributora. Tato organizační jednotka o ně bude pečovat dle stanovených standardů a bude provádět manipulaci a odečty ve prospěch jak obchodníků, tak distributora.

Tato organizační jednotka bude mít pouze jednu úroveň řízení – dál se již členit nebude.

Navržený počet pracovníků: 17

6. Správa majetku

Tato organizační jednotka je koncipována tak, aby poskytovala komplexní služby ostatním procesům. Bude zabezpečovat správu a poskytování neplynárenského majetku včetně s tím spojených služeb a produktů (strážní služba, úklid, odvoz odpadků, energie ...). Každá organizační jednotka si potřebné prostory pro svoji činnost bude pronajímat – tlak na efektivní využívání. Dále bude nakupovat a skladovat materiál a nakupovat služby. Autodoprava bude pečovat o dopravní prostředky a mechanismy a bude je poskytovat dlouhodobě, nebo krátkodobě.

Navržený počet pracovníků: 12

7. Služby IT

Tato organizační jednotka bude poskytovat komplexní služby IT (SW + HW) – včetně služeb s tím spojených podle stanovených standardů a kategorií uživatelů. Každý uživatel bude vědět, kolik ho používaný informatický prostředek stojí v nákladech. Tím se vyvolá tlak na efektivní využívání IT ve společnosti a zároveň tlak na efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb.

Tato organizační jednotka bude mít pouze jednu úroveň řízení – dál se již členit nebude.

Navržený počet pracovníků: 9

8. Ekonomika

Procesy budou patřit do skupiny průřezových procesů, které budou sloužit pro řízení společnosti.

Navržený počet pracovníků: 14

9. Řízení lidských zdrojů

Procesy budou patřit do skupiny průřezových procesů, které budou sloužit pro řízení společnosti.

Navržený počet pracovníků: 4

10. Vnitřní audit, PR a právní služba

Procesy budou patřit do skupiny průřezových procesů, které budou sloužit pro řízení společnosti.

Navržený počet pracovníků: 10

(Závěrečná zpráva projektu 2001)

3.1.4. 3. fáze: Implementace

Hlavním úkolem 3. fáze PROJEKTU 2001 bylo navrhnout opatření na zavedení změn ve struktuře i v pravidlech řízení do života společnosti. Bylo nutné připravit pracovníky společnosti jak po stránce znalostní tak po stránce psychické na změny v podniku. Bylo za potřebí vytvořit procesní dokumentaci, vytvořit a zavést motivační systém v závislosti na definovaných výkonnostních charakteristikách podnikových procesů. (Informace o projektu 2001)

Byl zpracován seznam úkolů pro fázi realizace – každému úkolu byla přidělena odpovědná osoba, která navrhne termín a zdroje pro splnění úkolů. Tyto úkoly byly nutné pro vytvoření podmínek potřebných pro fungování navržených procesů.

Návrh postupu ve fázi realizace:

- přiřazení zdrojů k procesům;
- naplánování přechodového stavu v údržbě PZ;
- konsolidace cílů a měřitelných parametrů se strategií a konceptem controllingu;

- navržení systému řízení znalostí;
- navržení motivačního systému;
- simulace procesů;
- vygenerování procesní dokumentace;
- příprava předávání funkcí.

JČP, a.s. začala k 1.1.2002 fungovat podle nového modelu.

System řízení procesů byl navržen tak, aby fungovala samoregulace v úrovni operativního řízení a to prostřednictvím fungování vnitropodnikového trhu s produkty procesů. Tento systém vede k zvýšenému tlaku na efektivitu a kvalitu dodávaných produktů. Dále se „odfiltrovalo“ řešení operativních problémů na úrovni vrcholového vedení firmy. Stanovené cíle byly naplněny.

Procesy a organizační struktura byly navrženy tak, aby splňovaly ustanovení energetického zákona s ohledem na liberalizaci trhu. Byly uplatněny principy procesního řízení s důrazem na zvýšení efektivity, což se odrazilo v navržené úspoře pracovníků. Navržené řešení vedlo k výrazné změně struktury pracovníků.

4. Organizační architektura v podmínkách procesního řízení

Od roku 2002 se ve společnosti JČP, a. s. začaly uplatňovat principy procesního řízení a aplikovala se nová organizační architektura, která vznikla na základě PROJEKTU 2001. Principy tohoto řízení jsou již popsány v kapitole 3.1.2. 2.fáze: Návrh budoucího stavu.

V řízení a organizaci společnosti se uplatňují i nadále na všech stupních řízení tyto základní principy a zásady:

- dodržování zákonnosti;
- uplatnění principu jediného vedoucího;
- zabezpečování ekonomické prosperity a rozvoje společnosti;
- operativního rozhodování;
- dělby práce;
- hmotné zainteresovanosti zaměstnanců.

4.1. Orgány společnosti

Společnost i nadále má tyto orgány:

- valnou hromadu;
- dozorčí radu;
- představenstvo.

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Jmenuje a odvolává generálního ředitele a přenáší na něj v oblasti řízení JČP, a. s. svoji působnost.

Generální ředitel řídil provozní a hospodářskou činnost společnosti jako celku, v souladu s obecně závaznými právními předpisy a byl odpovědný za její ekonomickou prosperitu a rozvoj.

Odborné úseky jsou vymezeny v souladu s hlavními a obslužnými procesy, kterými je naplňováno poslání firmy a její podnikatelská činnost. V tomto duchu je činnost společnosti dále řízena manažery těchto úseků:

- vnitřní audit, PR a právní služba;
- obchod s VIP zákazníky a marketing;
- prodej a nákup zemního plynu;
- distribuce zemního plynu;
- metrologie;
- služby pro distribuci zemního plynu;
- ekonomika;
- řízení lidských zdrojů;
- služby informační techniky;
- správa majetku.

Generální ředitel spolu s manažery úseků tvoří vedení firmy. V případě nepřítomnosti GŘ jej v souladu se zápisem v Obchodním rejstříku zastupuje manažer úseku Ekonomika, a to v plném rozsahu jednání za společnost. (Organizační řád JČP, a. s. v roce 2002)

4.2. Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je tvořena procesním způsobem formou deseti úseků – vedoucím úseku je manažer. Tyto procesní úseky jsou základní organizační jednotky společnosti a odpovídají za celkový průběh svěřených procesů.

Úseky mohou být děleny dále na jednotlivé útvary, které jsou řízeny vedoucím útvaru.

4.2.1. Základní členění společnosti na jednotlivé procesní úseky

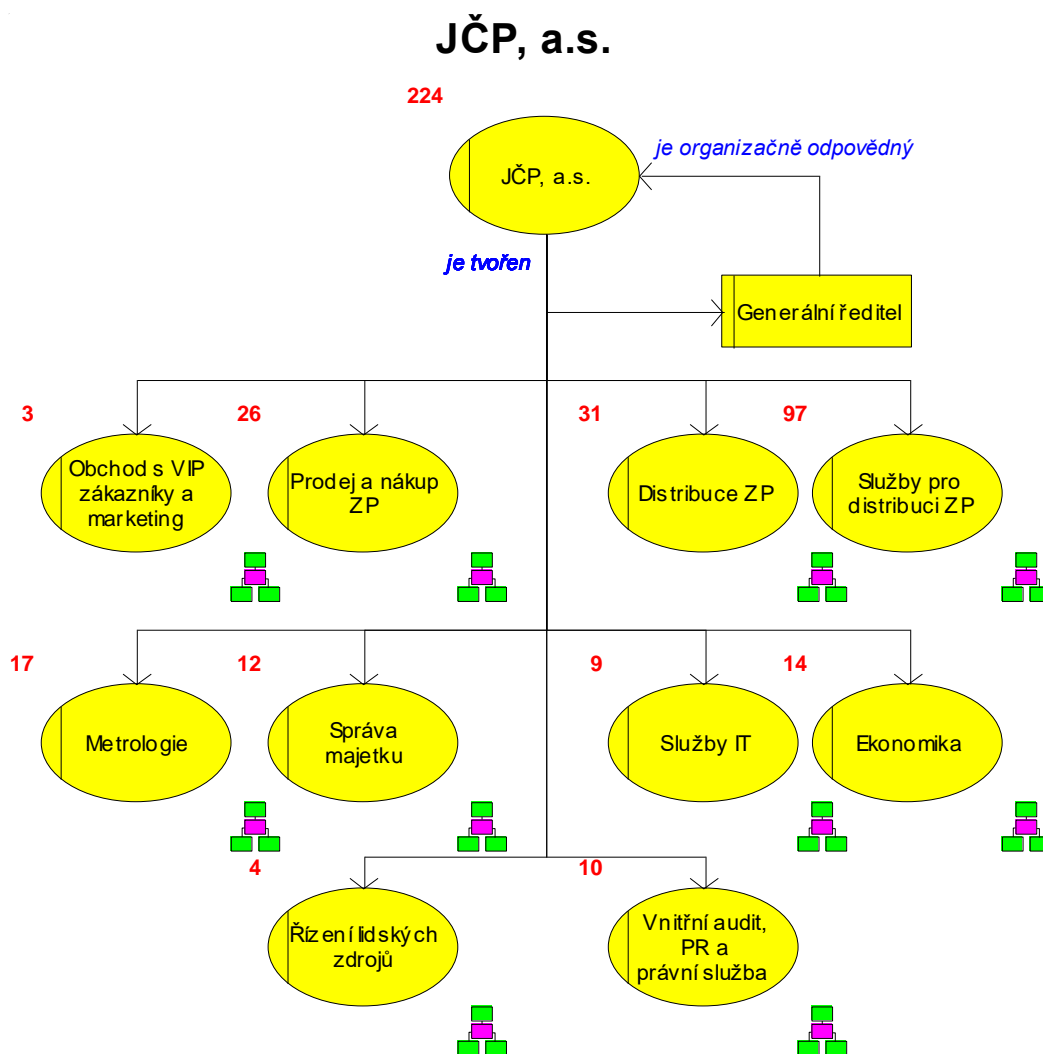
Jsou vymezeny hlavní činnosti jednotlivých úseků a procesů včetně jejich zajištění formou funkčních míst s vyznačením až do úrovně referentů odpovídajících za svěřené činnosti.

JČP, a. s. je rozdělena do ekonomicky vyčleněných organizačních jednotlivých úseků, které podléhají přímo generálnímu řediteli. Ekonomické sledování vstupů a výstupů z jednotlivých procesů umožňuje sledovat a vyhodnocovat efektivnost a kvalitu realizovaných produktů.

V úsecích jsou definovány pouze dvě úrovně řízení:

- manažer úseku;
- vedoucí útvaru.

Obrázek 16 - Organizační architektura JČP, a. s. v roce 2002



(Organizační řád JČP, a. s. v roce 2002)

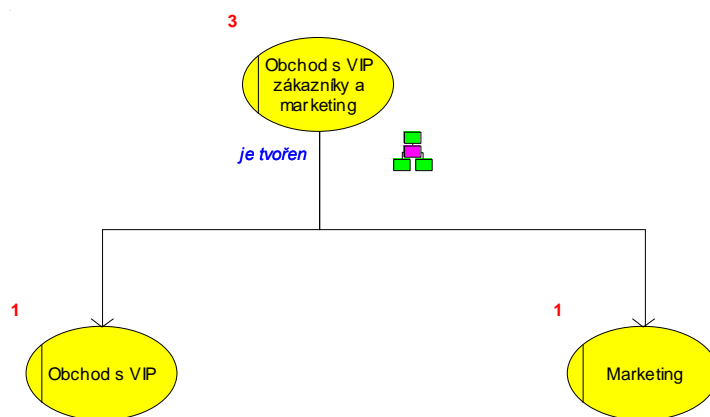
1. Obchod s VIP zákazníky a marketing

Úsek se zabývá málo četnou, ale velice významnou skupinou zákazníků. Úkolem úseku je poskytování individuální péče těmto zákazníkům a to i vzhledem ke specifickým potřebám a možnostem daným situací VIP zákazníka. Úsek odpovídá za rozvoj a efektivnost tohoto segmentu obchodní činnosti.

Úkolem úseku je také zajišťování komplexní marketingové činnosti. V této oblasti poskytuje marketingovou podporu všem dalším úsekům zejména úseku prodeje a nákupu zemního plynu.

Úsek navrhuje obchodní politiku pro oblast VIP zákazníků, individuálně pečuje o portfolio svěřených zákazníků a mapuje jejich potřeby a možnosti v dané oblasti, vypracovává návrh plánu prodeje ZP za svěřenou oblast a zpracovává a aktualizuje marketingovou databanku stávajících odběratelů.

Obrázek 17 – Struktura úseku obchod s VIP zákazníky a marketing



(Organizační řád JČP, a. s. v roce 2002)

2. Prodej a nákup ZP

Úsek se zabývá nákupem zemního plynu pro společnost a zajišťuje jeho prodej všem ostatním zákaznickým kategoriím, vyjma VIP zákazníků. Úseku přísluší odpovědnost za rozvoj a efektivnost nákupu a za oblast prodeje zemního plynu v rozsahu svěřeného segmentu trhu. Zprostředkovává komunikaci se zákazníkem .

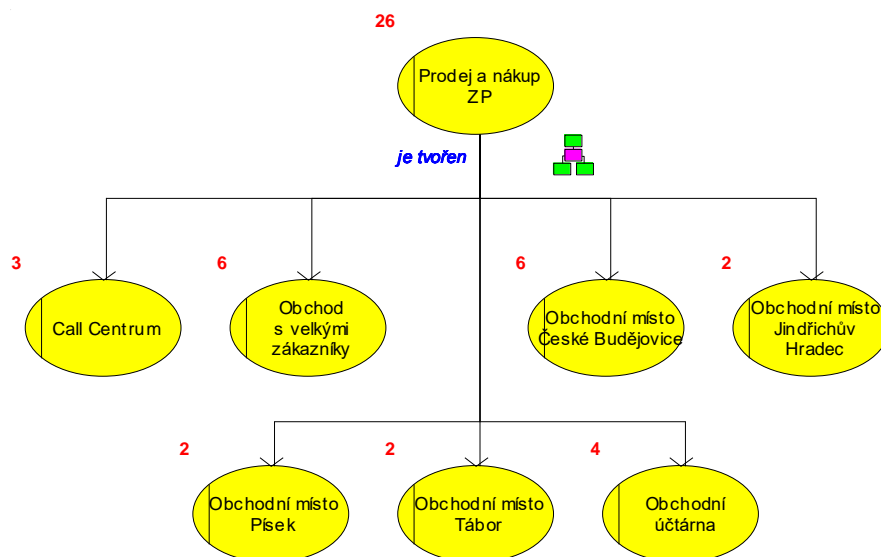
Souhrn úkolů úseku v oblasti nákupu ZP:

Zaměstnanci připravují strategii obchodu se zemním plynem s ohledem na očekávané postupné otevírání obchodu se zemním plynem ve vztahu na novelizaci energetického zákona, vyhodnocují vývoj trhu u ostatních druhů energií, vytváří a upravují dlouhodobé prognózy vývoje nákupu a prodeje ZP a zajišťuje smluvní vztahy na nákup zemního plynu.

Souhrn úkolů úseku v oblasti prodeje ZP:

Úsek vede a aktualizuje smluvní vztahy s odběrateli zemního plynu, vede a aktualizuje platby odběratelů zemního plynu, zajišťuje fakturaci plateb. Zajišťuje odečty spotřeby zemního plynu u odběratelů a poskytuje poradenskou činnost pro zájemce o zemní plyn;

Obrázek 18 – Struktura úseku prodej a nákup ZP



(Organizační řád JČP, a. s. v roce 2002)

3. Distribuce ZP

Úsek distribuce ZP odpovídá za efektivní a bezpečnou distribuci zemního plynu k jednotlivým zákazníkům a dále za efektivní rozvoj plynovodních sítí a plynárenských zařízení. Poměry v distribuční soustavě řídí pomocí dispečinku. Údržbu opravy a odstraňování poruch tento úsek zajišťuje prostřednictvím dalších subjektů. Odpovídá za řádné vedení evidence v rámci ekonomických aktivit s distribucí souvisejících a odpovídá i za úplnost a aktuálnost technické dokumentace svěřených zařízení.

Dispečink a telemetrie:

Tento úsek monitoruje a vyhodnocuje dodávky plynu v autorizovaném území, provádí korekci odběru zemního plynu, řeší situace dle havarijního plánu. Informuje vedení společnosti o všech významných skutečnostech v průběhu dodávky ZP.

Správa distribučních sítí:

Úsek připravuje a uzavírá smlouvy/garance o distribuci, stanovuje podmínky distribuce pro efektivní vybudování plynových zařízení, objednává revize inspekcí, údržby, pohotovosti a plánuje modernizaci, opravy a obnovy DS.

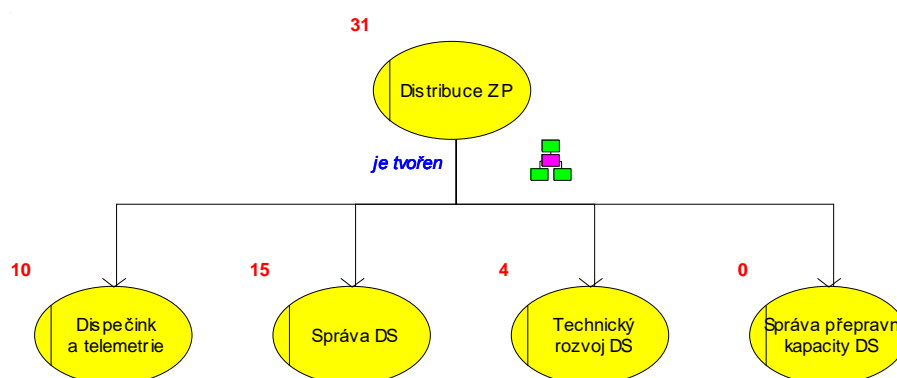
Technický rozvoj distribuční sítě:

Pracovníci provádí roční aktualizaci střednědobého plánu investic do DS a sestavují roční plán investic do DS. Uzavírají smlouvy na odkup plyn. zařízení.

Správa distribuční kapacity DS:

Správa distribuční kapacity DS rozhoduje o využití distribuční kapacity distribuční sítě.

Obrázek 19 – Struktura úseku distribuce ZP



(Organizační řád JČP, a. s. v roce 2002)

4. Služby pro distribuci ZP

Služby pro distribuci ZP komplexně zajišťují údržbu plynárenského zařízení (včetně inspekce) a odstraňování poruch na DS. To vše na základě komplexní roční objednávky od distribuce dle příslušných standardů. Nadstandardní údržba je objednáвана individuálně.

Jsou definovány útvary montérů pro údržbu a to v těchto regionech:

- Údržba Jindřichův Hradec;
- Údržba Pelhřimov;
- Údržba Prachatice, Český Krumlov;
- Údržba Písek;
- Údržba Strakonice;
- Údržba Tábor;
- Údržba České Budějovice – město;
- Údržba České Budějovice – venkov.

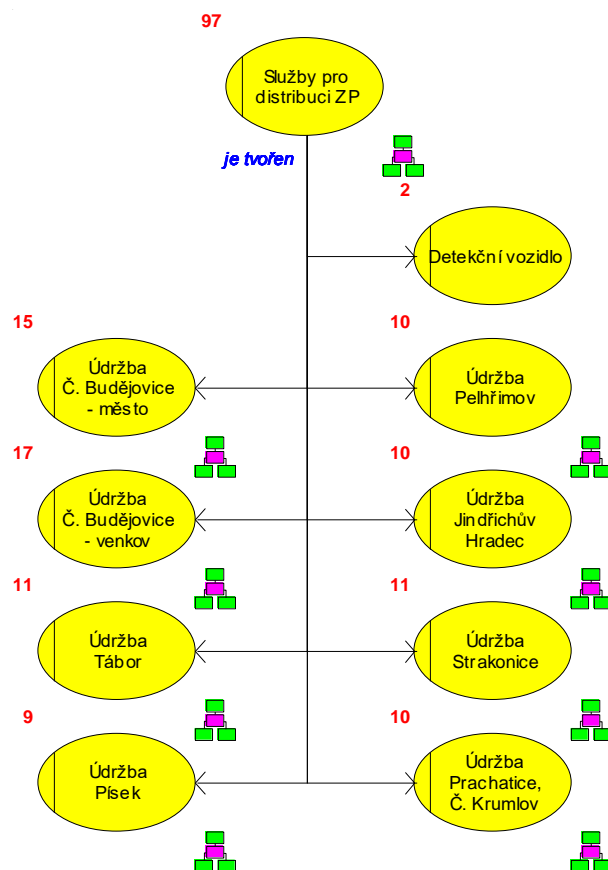
Manažerovi úseku služby pro distribuci ZP jsou podřízeni vedoucí útvarů jednotlivých údržeb v regionech. Ti již řídí jednotlivé pracovní čety.

Centrálně je vyčleněno detekční vozidlo i s obsluhou, které slouží pro všechny regionální skupiny údržby.

Souhrn úkolů úseku se dotýká tří oblastí prací na údržbě plynár. zařízení a plynovodů:

- kompletní péče o PZ ve vlastnictví JČP, a.s.;
- služby pro interní a externí zákazníky;
- údržba PZ které vlastní jiný subjekt než JČP, a.s. v rozsahu uzavřené smlouvy.

Obrázek 20 – Struktura úseku služby pro distribuci ZP



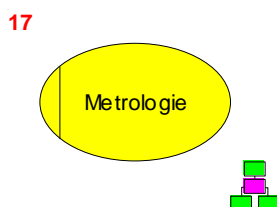
(Organizační řád JČP, a. s. v roce 2002)

5. Metrologie

Úsek metrologie odpovídá za všechny procesy měření zemního plynu. Zahrnuje provádění odečtů, manipulaci s měřidly, skladování a archivaci. Úseku metrologie jsou měřidla pouze předána k další manipulaci, zůstávají však v majetku úseku Distribuce ZP. Úsek metrologie má pouze jednu úroveň řízení.

Metrologie zajišťuje kvalitní a spolehlivý průběh procesu měření dodávek zemního plynu odběratelům, zajišťuje výměnu plynoměrů a přepočítávačů na všech odběrných místech, stanovuje plán obměny plynoměrů v návaznosti na platnost cejchu a provádí poradenskou a konzultační činnost pro projektanty a budoucí odběratele o způsobu měření.

Obrázek 21 – Struktura úseku metrologie



(Organizační řád JČP, a. s. v roce 2002)

6. Správa majetku

Správa majetku zabezpečuje pro ostatní úseky služby autodopravy, centrální obstarání veškerého materiálu a služeb a zabezpečuje správu a poskytování majetku (neplynárenského) včetně s tím spojených služeb a produktů pro ostatní úseky společnosti, případně pro externí nájemce.

Materiálně-technické zásobování (MTZ):

Úsek zajišťuje dodávky veškerého materiálu pro centrální sklad v Č. Budějovicích a všechny sklady na odloučených pracovištích včetně vystavování objednávek, sleduje plnění objednávek v požadovaném sortimentu, množství, kvalitě a termínu, odpovídá za včasné zajištění materiálu na odloučené sklady a sleduje stav zásob na jednotlivých skladech a zajišťuje jejich optimální množství.

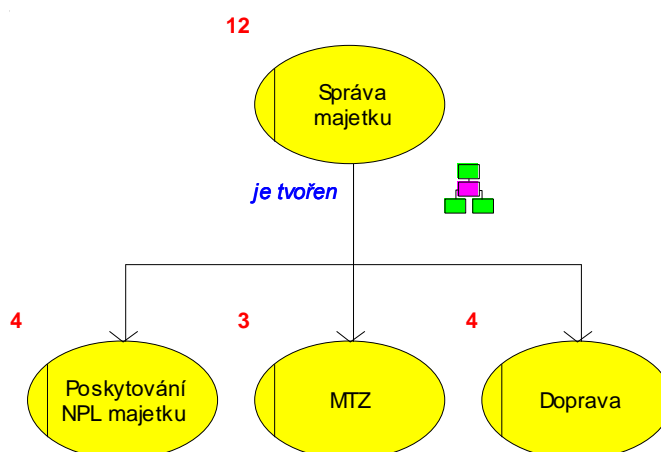
Neplynárenský (NPL) majetek:

Tento úsek navrhuje plán oprav a údržby budov, které jsou v majetku JČP, a. s. Č. Budějovice s výjimkou budov regulačních stanic, zajišťuje veškeré služby související s provozem uvedených budov nebo areálů a to včetně služeb poskytovaných externími dodavateli a zajišťuje maximální využití nevyužitého majetku – pronájmy.

Doprava:

Doprava vypisuje a zpracovává výběrová řízení na nákup nových vozidel, zpracovává návrhy na obměnu vozového parku, nakupuje a předává nová vozidla uživatelům, provádí preventivní prohlídky a údržbu vozidel, zajišťuje povinné školení řidičů a vypracovává podklady pro úhradu silniční daně.

Obrázek 22 – Struktura úseku správa majetku



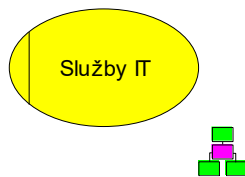
(Organizační řád JČP, a. s. v roce 2002)

7. Služby informační techniky (IT)

Úsek poskytuje komplexní služby IT – tzv. SW a HW včetně služeb s tím spojených. Dále poskytuje základní údržbu kancelářské techniky, zajišťuje telekomunikační techniku včetně správy a údržby mobilních telefonů. Pro poskytování těchto služeb jsou vypracovány kategorie uživatelů a standardy. Úsek má pouze jedinou úroveň řízení.

Úsek zjišťuje komunikaci mezi jednotlivými produkty používanými v akciové společnosti a příslušnými bankovními ústavami, odpovídá za řádné a úplné zálohování veškerých dat společnosti, které jsou na počítačových sítích, na vyžádání uživatelů provádí všechny dostupné úpravy stávajícího software, vede podrobnou evidenci všech částí informační soustavy a provádí aktualizaci intranetových a firemních internetových stránek a ve spolupráci se správcem sítě je udržuje.

Obrázek 23 – Struktura úseku služby IT



(Organizační řád JČP, a. s. v roce 2002)

8. *Ekonomika*

Zabezpečuje řádné vedení účetnictví společnosti v souladu s obecně právními předpisy, zpracovává roční účetní závěrku, mimořádné účetní závěrky, konsolidovanou účetní závěrku a statistická hlášení. Dále zajišťuje styk s peněžními ústavy, vede daňovou agendu a agendu pojištění majetku společnosti. Navrhuje, vede a udržuje strukturu vnitropodnikového zúčtování, zpracovává podklady pro tvorbu cen a účtuje rovněž o investiční činnosti.

Účtárna:

Účtárna zabezpečuje řádné vedení účetnictví v souladu s obecně závaznými předpisy, řídí se zákonem o účetnictví, postupy účtování a dalšími zákony, zpracovává měsíční uzávěrky a roční závěrku včetně přílohy k roční závěrce, vyhodnocuje vybrané ekonomické ukazatele dané vnitřními předpisy, zařazuje, vyřazuje a vede evidenci dlouhodobého majetku.

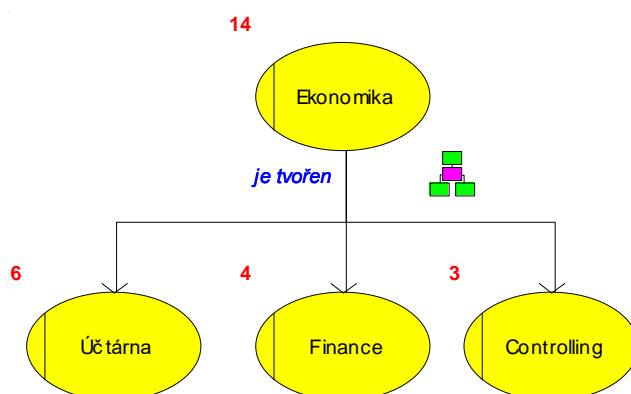
Finance:

Tento úsek zabezpečuje komplexní pokladní korunovou i devizovou službu, agendu daní, návrhy pravidel, běžnou evidenci v oblasti daní a financování a to v návaznosti na metodiku účetnictví, vydává pokyny pro provádění pokladních operací a vede přehled o agendě cenin atd.

Controlling:

Controlling provádí sledování, analýzy (režijních nákladů, hospodářského výsledku) na objektech controllingu, optimalizuje zúčtovací vztahy, zajišťuje organizaci kontroly plánování a účtování na objektech controllingu a zpracovává veškeré statistické výkazy měsíční, čtvrtletní i roční.

Obrázek 24 – Struktura úseku ekonomika



(Organizační řád JČP, a. s. v roce 2002)

9. Řízení lidských zdrojů

Řídí využití lidských zdrojů ve společnosti, zabezpečuje proces vzdělávání zaměstnanců, řídí zpracování a výplaty mezd, vypracovává a zajišťuje plán sociální politiky společnosti, podílí se na vypracování personální strategie a na návrhu roční mzdové politiky společnosti. K těmto činnostem efektivně využívá a též zajišťuje rozvoj personálních nástrojů.

Souhrn úkolů úseku:

Úsek zodpovídá za uplatňování mzdové politiky v souladu s usnesením představenstva a dozorčí rady, na základě strategie JČP, a. s. zpracovává návrhy personální strategie JČP, a. s. a upravené personální nástroje postupně zavádí do řídicí praxe. Utváří personální hodnotící systémy a dbá na jeho správné fungování, zajišťuje výběrová řízení, přijímání a uvolňování zaměstnanců a vypracovává pracovní smlouvy, změny, doplňky.

Obrázek 25 – Struktura úseku řízení lidských zdrojů



(Organizační řád JČP, a. s. v roce 2002)

10. Vnitřní audit, PR a právní služba

Úsek zajišťuje kontakty s akcionáři, komisi pro cenné papíry a celou akcionářskou agendu, dále vnitřní audit a kontrolu vnitřních a vnějších aktivit společnosti včetně kontaktů na vnější audit. Zajišťuje pro společnost službu spisové a telefonní ústředny, požární ochranu, BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), právní služby a kontakt s médii včetně vydávání firemního časopisu.

Tento úsek shromažďuje a archivuje potřebné doklady o akcích a akcionářích, zajišťuje výplatu dividend, zajišťuje informační povinnosti a korespondenci s akcionáři, organizuje a zajišťuje valné hromady společnosti a zajišťuje kontakty s veřejnými mediálními prostředky.

Sekretariát:

Sekretariát organizuje a provádí odvoz odeslané pošty, její odeslání, dopravu poštovních zásilek, přijímá došlé doporučené, peněžní a další zásilky pro JČP, a. s., včetně pošty určené přímo zaměstnancům, eviduje došlé a odeslané doporučené zásilky, organizuje předání vnitropodnikové pošty, zajišťuje funkci telefonisty na centrální telefonní ústředně podniku a vede evidenci archivovaných písemností.

BOZP, energetika, obrana, ekologie:

Úsek provádí a organizuje předepsaná školení zaměstnanců v oblasti BP (bezpečnost práce) a PO (požární ochrana), zároveň provádí kontroly dodržování předpisů v oblasti BP a PO, vypracovává hlášení pracovních úrazů.

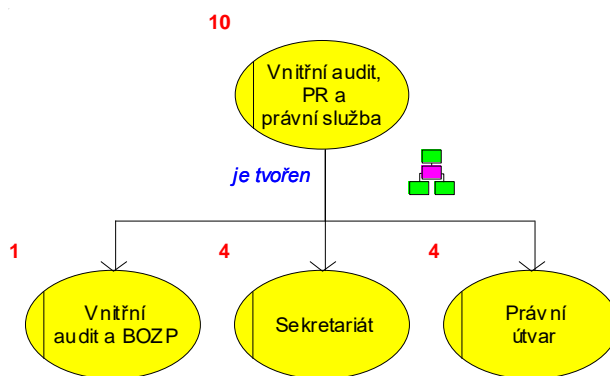
Vnitřní audit:

Úsek analyzuje vnitřní procesy společnosti, posuzuje jejich správné, účelné a efektivní fungování, navrhuje a spolupracuje na jejich zlepšování, posuzuje informace, které vnitřní systémy společnosti zpracovávají, spolupracuje se systémem vnitřních kontrol jednotlivých útvarů a hodnotí účinnost vnitřního kontrolního systému společnosti, vypracovává návrh plánu kontrolních akcí interního auditu v JČP, zároveň provádí kontroly podle plánu a spolupracuje s externí auditorskou firmou.

Právní služba:

Úsek zastupuje a. s. v rozsahu práv a povinností podle trestního řádu, občanského soudního řádu, správního řádu, zákoníku práce, obchodního zákoníku, eviduje a archivuje statutární listiny a další dokumenty týkající se a. s., vyjadřuje se k návrhům uzavíraných smluv případně jejich zpracování nebo úpravy, eviduje a archivuje veškeré uzavřené smlouvy a vymáhá pohledávky.

Obrázek 26 – Vnitřní audit, PR a právní služba



(Organizační řád JČP, a. s. v roce 2002)

5. Porovnání liniově-štabního a procesního řízení

Základní rozdíly mezi organizační architekturou před rokem 2001 (liniově štabní organizační architektura) a organizační architekturou po roce 2001 (procesní způsob řízení) jsou naznačeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 – Rozdíl mezi liniově štabní organizační architekturou a procesním způsobem řízení

<u>Pojmy</u>	<u>Liniově-štabní řízení</u>	<u>Procesní řízení</u>
<i>organizační architektura</i>	hierarchizovaná	plochá
<i>složení architektury</i>	nepřůhledná	transparentnější
<i>procesy</i>	nepohyblivé	pružné
<i>orientace řízení na</i>	výsledky	příčiny výsledků
<i>počet zaměstnanců</i>	271 (r. 2000)	224 (r. 2002)

(Zdroj-autorka)

Z této tabulky je patrné jak radikální změna nastala v JČP, a. s. díky PROJEKTU 2001 a že zavedení procesního řízení bylo správnou variantou jak zlepšit chod podniku. Na první pohled je patrné zpružnění procesů a úspora zaměstnanců. Zavedení procesního řízení mělo významný ekonomický přínos i očividné zprůhlednění organizační struktury.

Další zásadní změna spočívá v tom, že společnost je i nadále řízena představenstvem, ale následujícím úrovním byl ubrán jeden řídicí stupeň. Tyto změny umožňují operativnější řízení manažery úseků, kteří přímo ovlivňují svěřené procesy.

Díky procesnímu řízení byly veškeré podpůrné a řídicí procesy zprůhledněny a jasně definovány a za každý proces plně odpovídá vlastník procesu.

Systém řízení procesů je navržen tak, aby fungovala samoregulace v úrovni operativního řízení a to prostřednictvím fungování vnitropodnikového trhu s produkty procesů. Tento systém vede k zvýšenému tlaku na efektivitu a kvalitu dodávaných produktů. Dále se „odfiltruje“ řešení operativních problémů na úrovni vrcholového vedení firmy.

6. Zhodnocení přínosů PROJEKTU 2001 a dynamické reagování procesního systému řízení na podněty a změny v tržních podmínkách

Nyní je možno hodnotit procesní způsob řízení ve společnosti JČP, a. s. již po čtyřletém fungování a jednoznačně je možno říci, že organizační změna měla celkově pozitivní dopad na hospodaření podniku a že cesta, která byla projektem nastoupena, je správná, že i případné změny lze realizovat naprosto „bezbolestně“. Tento systém řízení, tak jak se od něho očekávalo, posunuje společnost o další krok vpřed. Struktura společnosti se tak přizpůsobila moderním evropským distribučním společnostem.

Procesní architektura s sebou přinesla mimo jiné i značné zjednodušení v celkovém přístupu k organizačním změnám a při jejich implementaci. Celý systém je transparentní a tím umožňuje pozitivní myšlení o změnách přesně tam, kde je těžiště profesionality, a to přímo u manažerů jednotlivých procesů. Hlavní i vedlejší procesy jsou přesně popsány, průběžně monitorovány a podle potřeby rovněž měněny a přeskupovány.

Zaměstnanci správně pochopili nový systém řízení a dovedli ho úspěšně využít ve svých každodenních operativních činnostech, což se pozitivně projevilo v efektivnosti práce na jednotlivých úsecích JČP, a. s.

Dalším pozitivním krokem aplikovaného PROJEKTU 2001 bylo snížení průměrného přepočteného stavu zaměstnanců, při současné změně jejich struktury ve prospěch zaměstnanců v kategorii THP a snížení zaměstnanců v dělnických kategoriích, což bylo i jedním z cílů projektu.

Řada nových funkčních míst se podařila obsadit zaměstnanci firmy. Na některá místa muselo být, vzhledem k definovaným požadavkům na příslušné funkční místo, vypsáno výběrové řízení, neboť nová pracovní místa vyžadovala nové dovednosti, vyšší kvalifikaci a lepší schopnosti. (Výroční zpráva 2002, JČP, a. s.)

V procesním řízení lze lépe pracovat se zákazníky, protože informační toky jsou rychlejší a lze aplikovat adresní řízení vztahů se zákazníky.

Díky procesnímu řízení bylo možno zavést i nové produkty, služby pro zákazníka i pro společnost jako například:

- Díky získávání dat pomocí telekomunikačních modemů, včetně nezbytného softwaru, se JČP, a. s. významnou měrou podílela na modernizaci řízení spotřeby zemního plynu u vybraných zákazníků. Procesní řízení umožňuje odděleně ekonomicky tento proces zobrazovat a hlavně jej i odděleně operativně řídit.
- V závěru roku 2002 byl odzkoušen přenos měření spotřeby zemního plynu u velkoodběratelů přes internet, s následným automatizovaným vstupem do zákaznického informačního systému, čímž byla tato činnost velmi zefektivněna.
- Využití outsourcingu (možnost vyčlenění určitých činností vně společnost a následně i zajištění určitých činností externími firmami) znamená pro podnik ušetření lidských zdrojů a zároveň firma se stává flexibilnější. Zde je úloha procesně rozděleného organismu firmy naprosto nezastupitelná.
- 1. 1. 2002 zahájilo svou činnost Call centrum. Jedná o oddělený proces nové formy komunikace se zákazníkem.

7. Ekonomická porovnání přínosů změny řízení

Vývoj důležitých ekonomických ukazatelů naznačují následující tabulky a jejich komentáře.

Lidské zdroje a produktivita práce:

Tabulka č. 2 – Vývoj počtu zaměstnanců JČP, a. s. v letech 2000 – 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
<i>počet zaměstnanců</i>	271	263	224	236	238

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Tabulka vyjadřuje silný pokles stavu pracovníků v roce 2002 po implementaci PROJEKTU 2001. Nárůst v následujících letech souvisí s požadavky nově liberalizovaného trhu se zemním plynem a s novelizovaným Energetickým zákonem. Nárůst pracovníků se projevuje zásadně v oblasti nákupu a prodeje ZP.

Tabulka č. 3 – Vývoj produktivity práce v Kč/prac. (tržby/přepočtený počet zaměstnanců)

	2000	2001	2002	2003	2004
<i>produktivita práce</i>	7 622	10 518	11 785	11 276	11 189
<i>meziroční procent. nárůst</i>		38 %	12 %	- 4,3 %	- 0,8 %

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Ukazatel produktivity práce charakterizuje využití výrobního faktoru práce, tedy charakterizuje podnikové výstupy připadající na jednoho pracovníka. Neobvyklé zvýšení produktivity mezi roky 2000 a 2001 spočívá v opravdu nízkých teplotách v zimě v roce 2001. Avšak zvýšení produktivity práce o 12% v dalším roce je třeba považovat za významné, protože k němu došlo i přes celkové snížení tržeb firmy. Stalo se tak díky fungování procesní organizační architektury.

Tedy již v roce 2002 se organizační změna projevila snížením průměrného přepočteného stavu zaměstnanců o 39 osob. Vznikla nová pracovní místa, která byla obsazována, jak stávajícími, tak i nově přijímanými zaměstnanci, jelikož nově vzniklá pracovní místa většinou vyžadovala vyšší kvalifikaci, nové dovednosti a lepší schopnosti zaměstnanců.

Mzdy:

Tabulka č. 4 – Vývoj průměrné mzdy v Kč v letech 2000 – 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
<i>průměrný výdělek</i>	16 651	19 258	26 413	27 318	30 574

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Tabulka č. 5 – Vývoj průměrné mzdy v ČR v Kč v letech 2000 – 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
<i>průměrný výdělek</i>	13 614	14 793	15 866	16 917	18 035

(Zdroj – statistická ročenka)

V roce 2001 (liniově štábní uspořádání) dosáhla hodnota průměrného výdělku 19 258 Kč. V roce 2002 (procesní způsob řízení) činil již průměrný výdělek 26 413 Kč, což

představuje meziroční nárůst o 37,15 %. Tento nárůst patří k nejvyšším v historii a vyplynul z potřeby restrukturalizace pracovníků ve prospěch pracovníků s vyšší kvalifikací v obchodu a distribuci s adekvátními nároky na vyšší mzdové ohodnocení. Pro srovnání mezd je uvedena tabulka vývoje průměrné mzdy v ČR, jejíž hodnoty jsou nižší než mzdy vyplácené v JČP a. s., důvodem je již zmíněná vysoká kvalifikace zaměstnanců společnosti.

Prodej zemního plynu:

Tabulka č. 6 – Vývoj prodeje ZP v letech 2000 – 2004 (v tis. m³)

	2000	2001	2002	2003	2004
<i>prodej ZP</i>	422 183	462 666	436 996	436 177	417 438

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Prodej ZP v podmínkách regulovaného trhu ČR je ovlivňován především klimatickými podmínkami popřípadě konkurenceschopností vůči ostatním energetickým zdrojům. Z tabulky vyplývá, že v posledních letech prodej ZP meziročně poklesl.

K významnému poklesu prodeje došlo v segmentu velkoodběratelů, výjimkou zůstává pouze rok 2001, který byl z plynárenského pohledu klimaticky velice příznivý. Jednou z hlavních příčin poklesu spotřeby je ztráta konkurenceschopnosti ZP vůči pevným palivům. Mezi další příčiny patří útlum průmyslu, restrukturalizace a v neposlední řadě také energetické úsporné programy realizované v podnikové sféře ale i domácností v uplynulých letech.

Pozitivně na výši prodeje ZP působí rozšiřování rozvodné sítě a s tím související růst počtu odběratelů ZP.

Počet zákazníků:

Tabulka č. 7 – Vývoj počtu zákazníků JČP, a. s. v letech 2000 – 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
<i>počet zákazníků</i>	94 373	97 234	100 106	104 096	106 855

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

V letech 2000-2004 je možno zaznamenat růst počtu zákazníků a to zejména růst zákazníků v kategorii maloodběratelů a domácností. Přestože růst počtu zákazníků se odvíjí především od rozvoje distribuční sítě společnosti, lze konstatovat, že od roku 2002 se do tohoto růstu promítají marketingové aktivity v oblasti podpory prodeje zákaznického servisu. Oblast podpory prodeje a zákaznický servis jsou novými procesy ve společnosti vzešlymi v souvislosti s implementací procesního řízení.

Tržby:

Tabulka č. 8 – Vývoj tržeb v tis. Kč v letech 2000 – 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
<i>tržby</i>	2 057 399	2 766 144	2 639 969	2 661 224	2 663 102

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Výnosy z prodeje plynu závisí na množství prodaného plynu a maximálních prodejních cenách. Maximální prodejní ceny jsou stanovovány Energetickým regulačním úřadem pro jednotlivé kategorie zákazníků. Dále je třeba vzít v úvahu, že množství prodaného plynu a tím pádem velikost tržeb značně ovlivňují klimatické podmínky.

Výsledek hospodaření:

Tabulka č. 9 – Vývoj zisku po zdanění v tis. Kč v letech 2000 – 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
<i>zisk po zdanění</i>	30 678	87 044	138 878	139 889	174 221

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Vývoj hospodářského výsledku jde pozitivním směrem. Hospodářský výsledek je ovlivněn především obchodní marží, která vyjadřuje rozdíl mezi výnosy z prodeje ZP a náklady na nakoupený ZP. Obchodní marži ovlivňuje Energetický regulační úřad a JČP, a. s. může ovlivňovat strukturu jednotlivých nákladů. Přitom snížení nákladů vyvolává zvýšení zisku v daném roce, ale dlouhodobě regulátor využívá snížení nákladů ve prospěch snížení ceny konečným odběratelům.

Na meziročním navýšení hospodářského výsledku z roku 2001 na rok 2002 z 87 044 tis. Kč na hodnotu 138 878 tis. Kč, tedy o 51 834 tis. Kč se však podílela i restrukturalizace firmy, snížení počtu pracovníků a růst produktivity práce, jinými slovy Projekt 2001.

Přínosy zavedení procesního řízení je nutné hledat především v oblastech vyjadřující kvalitu a rozsah služeb pro konečného zákazníka.

7.1. Finanční analýza

Kompletní informace o vývoji společnosti poskytuje rozbor finančních ukazatelů.

Ukazatelé rentability:

Tabulka č. 10 – **Rentabilita vlastního kapitálu** (čistý zisk/vlastní kapitál)

2000	2001	2002	2003	2004
0,023	0,060	0,086	0,077	0,084

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ukazuje vlastníkům, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos.

V letech 2000, 2001 nevykazovala JČP, a. s. doporučenou úroveň ukazatele rentability, která činí přibližně 7 - 9 %. Nižší rentabilita vlastního kapitálu byla dána zejména nízkou obchodní marží. V roce 2002 rentabilita vlastního kapitálu posílila na 8,60 %. To znamená, že došlo k posílení podílu čistého zisku k vlastnímu kapitálu. Tím je prokázána úspěšnost cesty k vyšší hospodárnosti, kterou vedení společnosti zvolilo.

Tabulka č. 11 – **Rentabilita tržeb** (čistý zisk/tržby)

2000	2001	2002	2003	2004
0,015	0,031	0,053	0,053	0,065

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Ukazatel říká kolik zisku má podnik na 1 Kč tržeb. Tendence vývoje rentability tržeb má v JČP, a. s. rostoucí charakter, a to znamená příznivý vývoj.

Tabulka č. 12 – **Rentabilita aktiv** (čistý zisk/aktiva)

2000	2001	2002	2003	2004
0,0088	0,022	0,033	0,032	0,038

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Rentabilita aktiv poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována. Vývoj rentability má opět rostoucí charakter, což je možné považovat za dobrý výsledek.

Ukazatelé aktivity:

Ukazatelé měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy.

Tabulka č. 13 – **Vázanost celkových aktiv** (aktiva/roční tržby)

2000	2001	2002	2003	2004
1,68	1,44	1,59	1,63	1,72

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Ukazatel vázanosti celkových aktiv vyjadřuje množství aktiv potřebných k dosažení 1 Kč tržeb. Čím je ukazatel nižší, tím lépe. Ve společnosti JČP, a. s. má kolísavý charakter. Rychlejší růst aktiv než rychlost růstu tržeb je ovlivněn zčásti investicemi (budování plynárenského zařízení), které přinesou své efekty v budoucnu, částečně vývojem klimatických podmínek, které zapříčiňují poklesy prodaného množství ZP a částečně snížením konkurenceschopnosti ZP vůči uhlí.

Tabulka č. 14 – **Rychlost obrátu celkových aktiv** (roční tržby/aktiva)

2000	2001	2002	2003	2004
0,60	0,69	0,62	0,61	0,58

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Ukazatel udává počet obrátek aktiv za daný časový interval (rok). V JČP, a. s. rychlost obrátu celkových aktiv mírně zpomalila. Tento trend způsobují stejné faktory jako vázanost celkových aktiv, tedy růst investic do plynárenského zařízení a klimatické podmínky.

Tabulka č. 15 – **Rychlost obrátu zásob** (roční tržby/zásoby)

2000	2001	2002	2003	2004
275,96	408,64	303,89	320,47	306,88

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Poměrový ukazatel říká kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodána a znovu naskladněna. Tento ukazatel má mnohem větší význam u výrobních podniků. Ve společnosti JČP, a. s. vychází velmi vysoký. Je to dáno charakterem hospodářské činnosti společnosti JČP, a. s.

Ukazatelé zadluženosti:

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy. Zadluženost však není pouze negativní charakteristikou firmy. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě firmy, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability.

Tabulka č. 16 – **Celková zadluženost** (cizí kapitál/celková aktiva)

2000	2001	2002	2003	2004
0,61	0,63	0,61	0,58	0,54

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Celková zadluženost v JČP, a. s. mírně klesá a je na přijatelné úrovni, což oceňují, jak věřitelé, tak i vlastníci. Investičním rozmachem společnosti v průběhu šesti let před rokem 2001 docházelo k postupnému zvyšování podílu cizích zdrojů financování až na 63%, pozitivním výsledkem je však rozvod plynárenského zařízení. V roce 2002 došlo ke snížení na 61 % a trend snižování pokračuje i do roku 2004.

Tabulka č. 17 – **Ukazatel finanční nezávislosti** (vlastní kapitál/celková aktiva)

2000	2001	2002	2003	2004
0,38	0,36	0,38	0,41	0,45

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Ukazatel vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Součet s ukazatelem celkové zadluženosti dává 1 a informují o finanční struktuře firmy. Z tabulek č. 15 a č. 16 je zřejmé, že společnost JČP, a. s. využívá větší množství cizího kapitálu než vlastního kapitálu, avšak i tento poměr neohrožuje finanční stabilitu podniku.

Tabulka č. 18 – **Koeficient zadluženosti** (cizí kapitál/vlastní kapitál)

2000	2001	2002	2003	2004
1,59	1,73	1,58	1,37	1,19

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Koeficient zadluženosti ve společnosti mírně klesá, protože klesá proporce dluhů ve finanční struktuře.

Tabulka č. 19 – **Úrokové krytí** (EBIT/úroky)

2000	2001	2002	2003	2004
2,14	3,07	3,48	4,23	7,16

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Ukazatel informuje o tom, kolikrát EBIT převyšuje placené úroky. Literatura uvádí, že je dostačující, jsou-li úroky pokryty ziskem třikrát až šestkrát. Až na rok 2000, kdy se

společnost nacházela v závěrečné fázi intenzivního rozvoje distribučních sítí a tak platila vyšší úroky, JČP, a. s. toto kritérium splňuje a lze konstatovat mírné vylepšení situace.

Základním cílem společnosti v roce 2002 bylo snížení dluhů nejen omezením investiční činností, ale i optimalizací nákladů v procesním řízení a to se společnosti podařilo.

Ukazatelé likvidity:

Ukazatelé likvidity charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům, poměřují to, s čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit.

Tabulka č. 20 – **Běžná likvidita** (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)

2000	2001	2002	2003	2004
0,12	0,11	0,17	0,07	0,06

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Běžná likvidita říká, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky, je ukazatelem budoucí solventnosti firmy a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5. Ve společnosti je ukazatel však nižší. Nízkou hodnotu ukazatele ovlivňuje zejména nízký podíl oběžných aktiv ve společnosti, což je způsobeno charakterem činnosti distribuční společnosti.

Tabulka č. 21 – **Pohotová likvidita** (acid, quick test) (oběžná aktiva - zásoby/krátkodobé závazky)

2000	2001	2002	2003	2004
0,11	0,11	0,16	0,07	0,06

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Ukazatel pohotové likvidity by se příliš neměl lišit od ukazatele běžné likvidity, jinak by to znamenalo nadměrnou váhu zásob v rozvaze společnosti. V JČP, a. s. jsou ukazatelé téměř stejné, což je to dáno, jak již bylo řečeno charakterem činnosti podniku, pro kterou není třeba vysoká zásoba.

Tabulka č. 22 – **Okamžitá likvidita** (peněžní prostředky/krátkodobé závazky)

2000	2001	2002	2003	2004
0,00	0,02	0,06	0,00	0,00

(Zdroj – autorka dle podkladů JČP, a. s.)

Okamžitá likvidita měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy.

Při hodnocení ukazatelů likvidity je třeba zdůraznit, že značnou část krátkodobých závazků představují závazky z obchodního styku vůči zákazníkům kategorie domácnosti a malooběru, kteří platí zálohově a vyúčtování probíhá jednou ročně.

Na závěr finanční analýzy lze konstatovat, že i přes nepříznivé klimatické podmínky, umožnila restrukturalizace společnosti a nastolená strategie vedení firmy upevnit směr vývoje k vylepšení finančního zdraví společnosti.

8. Návrh určitých zlepšení v řídicích procesech

Je nutno podotknout, že i dnes po zavedení procesní architektury se společnost potýká s některými problémy, avšak při jejich řešení procesní forma organizace je velmi dobrým pomocníkem a to právě pro svoji transparentnost a přehlednost.

Díky přesnému definování jednotlivých procesů, které v JČP, a. s. probíhají je možno některé procesy vyčlenit vně společnost. JČP, a. s. by měla tento outsourcing využívat i dnes například při vstupu strategického partnera, tak že se určité procesy přesunou do jiné dceřiné společnosti, nebo jejich uskutečňování bude úlohou již existujících subsystémů v organizační struktuře zmíněného strategického partnera.

Dnes JČP, a. s. aplikuje outsourcing při tzv. unbundlingu, který je reakcí na liberalizaci tržního prostředí a vychází z novelizace Energetického zákona. Je zde ze zákona nutno oddělit činnosti zahrnované do regulovaných nákladů – tj. distribuci a ostatní, zejména obchodní činnosti.

Využívání outsourcingu je možno i tak, že podnik může využívat pro určité činnosti externí firmy. Pro specializované činnosti, které podnik nemusí běžně a často využívat ke

své hlavní činnosti by JČP, a. s. měla využívat externí firmy, aby ušetřila počet zaměstnanců a náklady na školení zaměstnanců.

Další zkvalitnění systému řízení společnosti by mělo být zaměřeno na přístup k zákazníkovi. I když je v současné době pro podnikání v plynárenství charakteristické monopolní prostředí, udělala JČP, a. s. v posledních letech v oblasti budování vztahu k zákazníkovi velké pokroky. Proklientské zaměření společnosti je ale třeba dále intenzivně posilovat a v tomto ohledu se neustále vzdělávat. Pro dosažení maximální možné spokojenosti zákazníků je třeba například prosadit do všech rozhodování v podniku aspekt „hlasu zákazníka“, přestat ignorovat všechny momenty, které negativně ovlivňují, nebo mohou ovlivňovat spokojenost zákazníka.

Neustálé zlepšování vztahu se zákazníky by mělo být aplikováno především prostřednictvím vzdělávání těch zaměstnanců, kteří přijdou jak osobně, tak i telefonicky do kontaktu se zákazníky (pracovníci Call centra, obchodníci v jednotlivých oblastech atd.).

Veřejnost by měla být informována o aplikaci nových metod, které přinesou zkvalitnění služeb zákazníkům a to například pomocí internetových stránek.

Důležité je řešit i vnitřní komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, což je důležitá a nedílná součást jakékoliv změny ve společnosti. Je důležité zaměstnance získat a zapojit, vysvětlit jim účel, význam i důležitost změny.

Společnost musí pracovat s lidskými zdroji tak, aby se zvyšovaly profesionální dovednosti zaměstnanců (zajistit zaměstnancům odborná školení) a tím by společnost prohlubovala své služby zákazníkům.

Vzhledem k tomu, aby si JČP, a. s. udržela, popřípadě rozšířila své portfolio zákazníků, je třeba neustále sledovat nové směry a trendy v řízení energetických firem a přizpůsobovat se novým podmínkám trhu.

V. Závěr

Základem úspěšného fungování a vedení podniku je kvalitní organizační architektura. Z tohoto důvodu je nutné věnovat její tvorbě či změnám velkou pozornost, protože jakákoliv chyba se projeví v řídicích procesech a má rovněž i ekonomické dopady.

Díky dynamice rozvoje společnosti a měnícím se tržním podmínkám je třeba volit i nové přístupy k řízení a k organizační struktuře. A tak i ve společnosti JČP, a. s. proběhl složitý proces změny organizační architektury z liniově štábní na procesní způsob řízení. Cílem této práce bylo analyzovat vývoj organizační struktury a vyhodnotit ekonomické dopady organizační změny.

Rok 2001 - byl pro Jihočeskou plynárenskou, a. s., rokem, který připravil půdu pronikavému přerodu ve společnosti. V jeho průběhu se intenzivně připravovaly změny dosavadního liniového způsobu řízení a jeho přechod k novému procesnímu uspořádání vnitřních útvarů. Se změnou se očekávalo snížení nákladů, udržení růstového trendu v prodeji zemního plynu a zvýšení produktivity práce.

V roce 2002 již JČP, a. s. začala fungovat jako procesně řízená společnost, kdy všechny činnosti byly zařazeny do procesů. Problémy „záběhové doby“ včetně všech operativních a profesních problémů byly řešeny za plného provozu firmy a dnes je již zřejmé, že se je podařilo zvládnout na výbornou.

Smysl reorganizace se projevil v tom, že společnost zvýšila svou pružnost a schopnost efektivně reagovat na veškeré změny, které na ni působí ať již z vnějšku (podmínky trhu), nebo i zevnitř firmy (aplikace dalších inovací). Dalším průvodním znakem nově fungující organizace bylo zvýšení tržního podílu respektive udržení podílu na trhu.

Efekt organizační změny byl hodnocen rozborem finančních ukazatelů. Z finanční analýzy vyplývá, že restrukturalizace společnosti a nastolená strategie vedení firmy upevnila směr vývoje k vylepšení finančního zdraví společnosti.

Nová organizace společnosti přinesla i změny ve struktuře pracovního kolektivu. Některá pracovní místa byla zrušena, jiné nové pozice bylo nutno obsadit, a i přesto, že tyto personální požadavky byly přednostně řešeny v rámci již existujících pracovních vztahů, bylo nutno zhruba čtyři desítky zaměstnanců propustit a několik nových pracovníků s požadovanou kvalifikací – většinou do oblasti obchodu – přijmout.

Na závěr je možno říci, že JČP, a. s. se snaží vycházet vstříc potřebám zákazníků a úsporami nákladů, lepšími hospodářskými výsledky a pružnou organizací řízení je schopna plnit i požadavky akcionářů. Společnosti se daří též plnit úkoly, které si vytyčila vůči zaměstnancům v rámci sociálního programu.

VI. Summary

The aim of this thesis is to discuss architecture and management of the organization.

The main goal of this thesis is to analyze the change from Line and Staff organization to Process Management in a selected company. The selected company for this thesis is one of the most significant South Bohemian enterprises – Jihočeská plynárenská, a. s. (JČP, a. s.). The main activities of the company are: purchasing, processing and distribution of natural gas.

The first part of the thesis deals with some theoretical knowledge of the management, architecture, Line and Staff organization, Process Management and the basic approach to create the architecture within a company.

The second part includes some basic data about JČP, a. s., the history of the Company, its organizational structure and the transformation from Line and Staff to Process Management. The transformation and how it was implemented with the help of so-called PROJECT 2001 is described.

The main goal of the project was the simplification of the organizational architecture, to make all the activities transparent and to determine unique responsibility. All activities were submitted to process.

The Company had used Line and Staff organization until the year 2001, during which time the basic components of the Company had been special sections. These sections had been directly answerable to the Special Directors, who had been responsible to the General Director.

Since 2002, Company JČP, a. s. has followed process-based procedures, and has established an architecture of the organization - Process Management.

Finally, it is possible to say that the Process Management is very efficient, because it increases the effectiveness and ability to react to the unexpected changes. Process

management especially led to savings on staff, with increased labor productivity and this was the main goal of PROJECT 2001.

Key words: architecture, management, Line and Staff organization, Process Management, PROJECT 2001, labor productivity.

Přehled použité literatury

1. Dytrt, Z.: Manažer-etika-globalizace. 1. vydání Praha: Economia, 2001. 56 s. ISBN 80-85378-18-3
2. Hron, J.: Teorie řízení. 4. vydání: Praha: Credit, 2003. 138 s. ISBN 80-213-0695-5
3. Informace o projektu 2001
4. Jurová, M.: „Procesní přístup v logistice“. Sborník 2. ročník odborné konference s mezinárodní účastí Management a ekonomika '99. VŠE 1999
5. Konečný, M.: Management, vývoj teorie a praxe řízení. 1. vydání Karviná: Slezská universita, 1994. 332 s. ISBN 80-85879-80-5
6. Kotler, P.: Marketing management. 3. vydání Praha: Victoria Publishing, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
7. Kotter, J. P.: Vedení procesu změny. 1. vydání Praha: Management Press, 2004. 190 s. ISBN 80-7261-015-5
8. Mládková, L.: Management znalostí. 1. vydání Praha: VŠE, 2003. 76 s. ISBN 80-245-0474-X
9. Organizační řád JČP 2000
10. Organizační řád JČP 2001
11. Organizační řád JČP 2002
12. Organizační řád JČP 2003
13. Organizační řád JČP 2004
14. Parmová, D.: Řízení služeb. Přednášky. 1. vydání Č. Budějovice: ZF JU, 2004. 96 s. ISBN 80-7040-673-9
15. Pitra, Z.: Příprava a provádění organizačních změn. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-623-4
16. Rolínek, L a kol.: Teorie a praxe managementu. 1. vydání Č. Budějovice: ZF JU, 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5
17. Truneček, J a kol.: Management v informační společnosti. 1. vydání Praha: VŠE, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9
18. Truneček, J.: Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí. 1. vydání Praha: VŠE, 2001. 159 s. ISBN 80-245-0246-1
19. Veber, J a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vydání Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

20. www.jcp.cz
21. Závěrečná zpráva projektu 2001

Přílohy

Příloha 1 - Logo společnosti

Příloha 2 - Všeobecná ustanovení organizačního řádu

Příloha 3 - Princip procesního řízení

Příloha 4 - Základní struktura procesního modelu

Příloha 5 - Úroveň přehledu procesů

Příloha 6 - Seznam procesů JČP a. s.

Příloha 7 - Koncept mzdového systému

