

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal KLIMEŠ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Moderní organizační struktury a možnosti jejich uplatnění v podnicích**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stručná charakteristika:

Moderní organizační struktury jsou reakcí na proměnlivost ekonomické reality a na složitost úkolů vyvolaných turbulentním prostředím. Je vyžadována vysoká odbornost, perfektní koordinace činností, vhodná motivace a tvůrčí prostředí.

Cíl řešení:

Cílem práce je zkoumání a nové vymezování myšlení lidí v oblasti organizování, včetně vypracování návrhu nových řešení organizační architektury podniku.

Metodický postup:

Prostudovat odbornou literaturu se zaměřením na oblast pružných (alternativních) organizačních struktur a celé organizační architektury. Zaměřit se na nové metody řešení této problematiky. Analyzovat současný stav. Navrhnout postup vytváření pružných a alternativních organizačních struktur. Sledovat efektivnost navržených variant a ekonomického přínosu sledovaných subjektů

Rámcová osnova:

,1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza současného stavu, 5. Návrh optimálního systému tvorby moderních organizačních struktur.6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah práce: 30 - 40 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. Strategické řízení. Praha : ČZU v Praze, 1998, 266 s. ISBN 80-213-0429-4

JIRÁSEK, J. Štíhlá výroba. Praha : Grada Publishing, a. s., 1998, 199 s. ISBN 80-7169-394-4

DĚDINA, J., MALÝ, M. Moderní organizační architektura. Praha : 1. vyd. Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7

TRUNEČEK, J. Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Praha : VŠE v Praze, 1999, 184 s. ISBN 80-7079-083-0

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha : Management Press, 2005, 314 s. ISBN 80-7261-041-4

Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny

Vedoucí bakalářské práce:

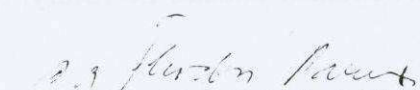
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce:

20. března 2006

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2007


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13 12
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2006

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
katedra řízení

Studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Moderní organizační struktury a možnosti jejich uplatnění v podnicích

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

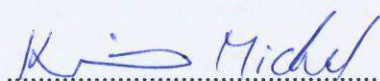
Autor bakalářské práce:

Michal Klimeš

2007

Čestně prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Moderní organizační struktury a možnosti jejich uplatnění v podnicích“ jsem vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 24. 9. 2007

.....

podpis

Obsah

1. Úvod	6
2. Úvodní kapitola	7
2.1 Úvod	7
2.2 Úvodní kapitola	8
2.2.1 Úvodní kapitola	8
2.2.2 Úvodní kapitola	9
2.2.3 Úvodní kapitola	10
2.2.4 Úvodní kapitola	11
2.2.5 Úvodní kapitola	12
2.2.6 Úvodní kapitola	13
2.2.7 Úvodní kapitola	14
2.2.8 Úvodní kapitola	15
2.2.9 Úvodní kapitola	16
2.2.10 Úvodní kapitola	17
2.2.11 Úvodní kapitola	18
2.2.12 Úvodní kapitola	19
2.2.13 Úvodní kapitola	20
2.2.14 Úvodní kapitola	21
2.2.15 Úvodní kapitola	22
2.2.16 Úvodní kapitola	23
2.2.17 Úvodní kapitola	24
2.2.18 Úvodní kapitola	25
2.2.19 Úvodní kapitola	26
2.2.20 Úvodní kapitola	27
2.2.21 Úvodní kapitola	28
2.2.22 Úvodní kapitola	29
2.2.23 Úvodní kapitola	30
2.2.24 Úvodní kapitola	31
2.2.25 Úvodní kapitola	32
2.2.26 Úvodní kapitola	33
2.2.27 Úvodní kapitola	34
2.2.28 Úvodní kapitola	35
2.2.29 Úvodní kapitola	36
2.2.30 Úvodní kapitola	37
2.2.31 Úvodní kapitola	38
2.2.32 Úvodní kapitola	39
2.2.33 Úvodní kapitola	40
2.2.34 Úvodní kapitola	41
2.2.35 Úvodní kapitola	42
2.2.36 Úvodní kapitola	43
2.2.37 Úvodní kapitola	44
2.2.38 Úvodní kapitola	45
2.2.39 Úvodní kapitola	46
2.2.40 Úvodní kapitola	47
2.2.41 Úvodní kapitola	48
2.2.42 Úvodní kapitola	49
2.2.43 Úvodní kapitola	50
2.2.44 Úvodní kapitola	51
2.2.45 Úvodní kapitola	52
2.2.46 Úvodní kapitola	53
2.2.47 Úvodní kapitola	54
2.2.48 Úvodní kapitola	55
2.2.49 Úvodní kapitola	56
2.2.50 Úvodní kapitola	57
2.2.51 Úvodní kapitola	58
2.2.52 Úvodní kapitola	59
2.2.53 Úvodní kapitola	60
2.2.54 Úvodní kapitola	61
2.2.55 Úvodní kapitola	62
2.2.56 Úvodní kapitola	63
2.2.57 Úvodní kapitola	64
2.2.58 Úvodní kapitola	65
2.2.59 Úvodní kapitola	66
2.2.60 Úvodní kapitola	67
2.2.61 Úvodní kapitola	68
2.2.62 Úvodní kapitola	69
2.2.63 Úvodní kapitola	70
2.2.64 Úvodní kapitola	71
2.2.65 Úvodní kapitola	72
2.2.66 Úvodní kapitola	73
2.2.67 Úvodní kapitola	74
2.2.68 Úvodní kapitola	75
2.2.69 Úvodní kapitola	76
2.2.70 Úvodní kapitola	77
2.2.71 Úvodní kapitola	78
2.2.72 Úvodní kapitola	79
2.2.73 Úvodní kapitola	80
2.2.74 Úvodní kapitola	81
2.2.75 Úvodní kapitola	82
2.2.76 Úvodní kapitola	83
2.2.77 Úvodní kapitola	84
2.2.78 Úvodní kapitola	85
2.2.79 Úvodní kapitola	86
2.2.80 Úvodní kapitola	87
2.2.81 Úvodní kapitola	88
2.2.82 Úvodní kapitola	89
2.2.83 Úvodní kapitola	90
2.2.84 Úvodní kapitola	91
2.2.85 Úvodní kapitola	92
2.2.86 Úvodní kapitola	93
2.2.87 Úvodní kapitola	94
2.2.88 Úvodní kapitola	95
2.2.89 Úvodní kapitola	96
2.2.90 Úvodní kapitola	97
2.2.91 Úvodní kapitola	98
2.2.92 Úvodní kapitola	99
2.2.93 Úvodní kapitola	100
2.2.94 Úvodní kapitola	101
2.2.95 Úvodní kapitola	102
2.2.96 Úvodní kapitola	103
2.2.97 Úvodní kapitola	104
2.2.98 Úvodní kapitola	105
2.2.99 Úvodní kapitola	106
2.2.100 Úvodní kapitola	107

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení této bakalářské práce, podnětné připomínky a cenné metodické rady. Zároveň mé poděkování patří společnosti ZAT, a. s. Příbram, za poskytnutá data a cenné informace, bez kterých by nebylo možné tuto práci úspěšně dokončit.

OBSAH:

1. ÚVOD.....	5
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	7
2.1 ORGANIZACE	7
2.2 ORGANIZOVÁNÍ PODNIKU	8
2.2.1 <i>Podstata a funkce organizování podniku.....</i>	<i>8</i>
2.2.2 <i>Základní principy organizování.....</i>	<i>8</i>
2.3 VNITROPODNIKOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	9
2.3.1 <i>Základní prvky organizační struktury podniku.....</i>	<i>11</i>
2.3.2 <i>Faktory ovlivňující organizační systém podniku.....</i>	<i>13</i>
2.3.3 <i>Faktory ovlivňující efektivní výběr organizačních struktur.....</i>	<i>13</i>
2.3.4 <i>Vývojové tendence organizačních struktur.....</i>	<i>15</i>
2.3.5 <i>Typy organizačních struktur a jejich členění.....</i>	<i>18</i>
2.3.5.1. <i>Liniové (lineární) organizační struktury.....</i>	<i>18</i>
2.3.5.2. <i>Štábní organizační struktury.....</i>	<i>19</i>
2.3.5.3. <i>Kombinované organizační struktury</i>	<i>20</i>
2.3.5.4. <i>Cílově-programové struktury</i>	<i>20</i>
2.3.5.5. <i>Funkcionální organizační struktura.....</i>	<i>23</i>
2.3.5.6. <i>Divizionální organizační struktura.....</i>	<i>23</i>
3. METODIKA.....	25
4. ANALYTICKÁ ČÁST	27
4.1 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ZAT, A.S.	27
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI ZAT	27
4.3 SOUČASNOST VE SPOLEČNOSTI ZAT.....	30
4.4 POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI ZAT	30
4.5 PRIORITY A HODNOTY SPOLEČNOSTI ZAT	30
4.6 PŮSOBNÍ SPOLEČNOSTI ZAT NA DOMÁCÍCH A SVĚTOVÝCH TRZÍCH	31
4.7 KONKURENČNÍ VÝHODA ZAT.....	32
4.8 SWOT ANALÝZA	32
4.9 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	35
4.10 SOUČASNÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZAT	37
4.11 SLEDOVÁNÍ A ANALÝZA ZMĚN ORGANIZAČNÍ STRUKTURY ZAT, A.S.	39
4.11.1. <i>Úrovně organizační struktury ZAT, a.s. v r. 2003.....</i>	<i>39</i>

1. ÚVOD

Předmětem této práce je specifikace modelů moderních organizačních vnitropodnikových struktur a zkoumání způsobů aplikace těchto modelů do reálné fungující organizace.

V dnešní dynamicky se rozvíjející kapitalistické společnosti je realita tržních podmínek taková, že každý podnikatelský subjekt v současnosti čelí problému přesycenosti trhu. Pokud chce takovýto subjekt zůstat v těchto podmínkách vysoce konkurenceschopný, je pro jeho další fungování naprosto nezbytný výrazný rozvoj stávajícího systému řízení, získání profesně i kvalifikačně připravených lidí a zavedení vhodné organizační struktury. Tato musí vykazovat dostatečnou pružnost a být schopna velmi rychle reagovat na tržní změny v podnikatelském prostředí. Tyto reakce musí být včasné a přesné, aby podnik měl možnost získat konkurenční výhodu a neztrácel pozici za konkurenčními subjekty. Proto je velmi nutné zvolit takový systém organizační struktury, který je schopný dané reakce.

Organizační struktura podniku určuje jeho základní charakteristiky, je jakýmsi pomyslným základním kamenem. Bez vhodné organizační struktury a funkčnosti všech oddělení by podnik na trhu nemohl dosahovat dobrých výsledků.

Výběr vhodné organizační struktury je závislý na velikosti a kultuře současné organizace, na stupni prováděných změn, na vzájemné provázanosti úkolů a na typu poslání organizace jako celku.

Z hlediska vývoje jednotlivých typů organizačních struktur lze za velmi významné období považovat šedesátá léta minulého století, kdy se začalo ve vyspělých západních zemích poukazovat na to, že stávající formy organizačních struktur jsou již přestárle a navenek se projevují příliš strnule na to, aby byly schopny pružně reagovat na tehdejší vývoj v daném podnikatelském prostředí. Proto se v průběhu šedesátých let minulého století objevila řada možností aplikace různorodých organizačních struktur, které pružněji reagují jak na vývoj v podnikatelském prostředí, tak samozřejmě i na změny, k nimž dochází při řízení náročnějších procesů.

Právě v současné době se ukazují nové možnosti využití moderních typů organizačních struktur, které jsou reakcí na proměnlivost ekonomické reality a na složitost úkolů vyvolaných turbulentním prostředím. Kvůli tomuto turbulentnímu vývoji musí podnik rozvíjet organizační flexibilitu. Je také vyžadována vysoká odbornost, perfektní koordinace činností, vhodná motivace a tvůrčí prostředí. Při změnách stávající organizační struktury je nutné brát v úvahu jak současný stav, tak i historický vývoj, který bez ohledu na okolnosti následující vývoj jednoznačně ovlivňuje, společně se stanovenou strategií, úrovní podnikové kultury, personálními předpoklady a finančními možnostmi.

Z mnohaleté zkušenosti, ověřené v praxi vyplývá, že mezi úspěchem podniku a jeho schopností přizpůsobit svoji organizační strukturu podmínkám, které ji bezprostředně ovlivňují, existuje velmi výrazná souvislost.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Organizace

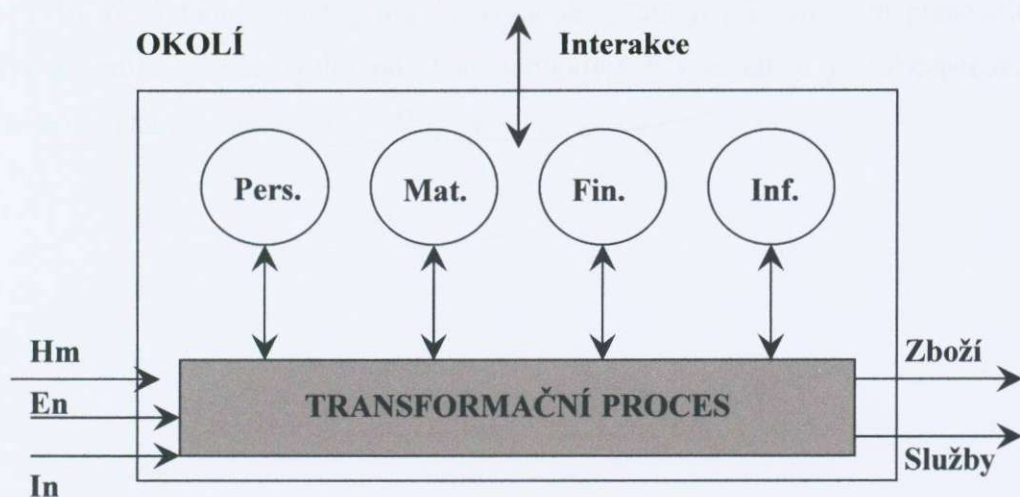
Pojem organizace je definován nejrůznějšími způsoby a je velmi mnohotvárný. SYNEK (1997) tento pojem chápe v trojím významu, organizaci jako podnik, organizaci jako výsledek organizačního procesu tj. jako strukturu a organizaci jako provádění organizačního procesu, tj. proces strukturalizace. Na organizaci pak lze nahlížet buď jako na prostředek komunikace, který řeší problémy nebo jako na prostředek umožňující rozhodování.

Podle H. WEINRICHA a H. KOONTZE (1993) je organizace výrazem, který mnoho lidí interpretuje nepřesně. Řada z nich ho chápe jako pravidla pro veškeré chování všech pracovníků. Jiní ho považují za celkový systém sociálních a kulturních vztahů.

PITRA Z. (1998) definuje organizaci jako sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle.

Často je také velmi výhodné posuzovat organizaci jako systém. Uplatnění systémového přístupu při vyšetřování chování organizace, lze představit pomocí modelu **otevřeného systému**, viz obr. č. 1.

Obr. č. 1: Systémová představa organizace



Zdroj: PITRA Z. (1998)

Ze schématu na obr. č. 1 je patrné, že organizace naplňuje své cíle nabídkou zboží a služeb, představujících výstup z určitého vnitřního transformačního procesu, na jehož provádění se spolupodílejí všechny její zdroje. Výstup ze systému je reakcí na působení vstupních podnětů z okolí, které jsou zároveň vstupy do transformačního procesu a mají charakter *hmot (Hm)*, *energií (En)* a *informací (In)*.

DĚDINA J. (1996) definuje organizaci jako uskupení lidí, kteří používají ke své práci nejrozličnějších *technologií* a množství *informací*.

2.2 Organizování podniku

2.2.1 Podstata a funkce organizování podniku

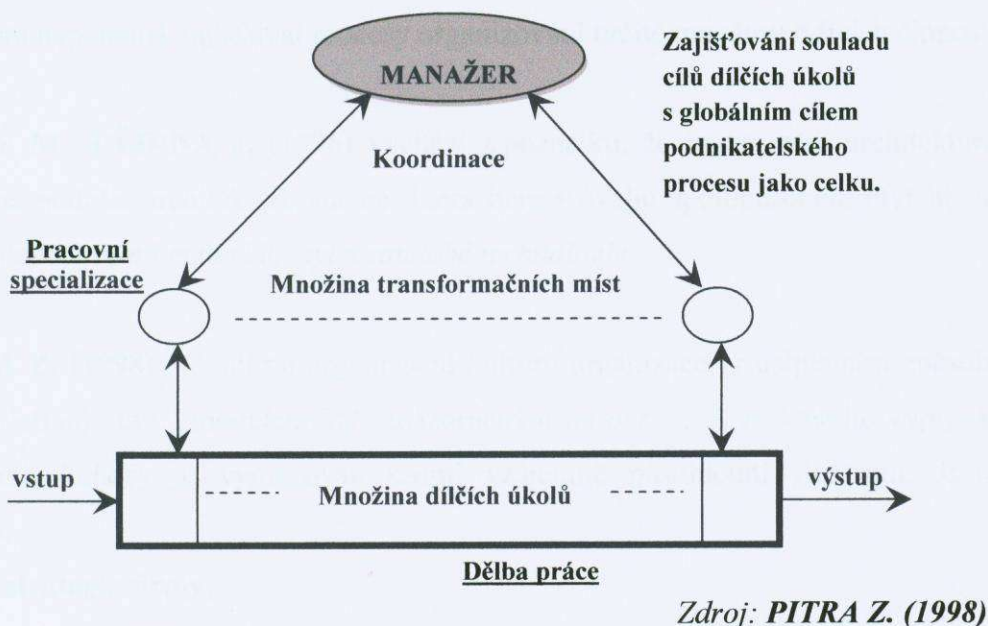
Organizování je definováno jako činnost, vedoucí k racionalizaci jednotlivých prvků v současných systémech a vztahů mezi nimi. Současně zahrnuje i hledání nejlepších možných metod, jak takovéto změny efektivně aplikovat v praxi **DĚDINA J. (1996)**.

2.2.2 Základní principy organizování

Procesy organizování vycházejí podle **PITRY Z. (1998)** ze tří základních principů, které jsou schematicky představeny na obr. č. 2: *dělbá práce, pracovní specializace, koordinace*.

Tyto tři základní principy organizování se uplatňují při vymezení pracovních vazeb, když koordinace pracovního působení jednotlivých specialistů je zabezpečována v ose působení vztahů „nadřízený - podřízený“.

Obr. č. 2: Působení tří základních principů organizování



Posláním organizování je zajistit stanovené cíle jednotlivců či kolektivů, a to pomocí specializace (dělby práce a koordinace prací lidí, kteří je vykonávají). Vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech pomáhá zajistit řád, disciplínu a ekonomický způsob realizace pravděpodobných činností **VODÁČEK L. (1991).**

DĚDINA J. (1996) dále uvádí definici obsahového zaměření procesu organizování, který charakterizoval **E. DALE (1965)** tzv. systémem **OSCAR**. Jde o požadavky, které má proces organizování zajistit. Jsou to cíle (Objectives), specializace (SpecialiZATion), koordinace (Coordination), pravomoc (Authority), zodpovědnost (Responsibility).

2.3 Vnitropodnikové organizační struktury

U většiny autorů se setkáváme při vymezování pojmu **organizační architektura** s definicí nejen organizační struktury (která představuje tzv. tvrdé prvky organizace), ale také organizační chování a kulturu (představuje měkké prvky).

Organizační architekturu můžeme chápat jako nový metodický přístup jak prezentovat organizační teorie, praktické aplikace i metodické návody. Organizační architektura je svou podstatou vnějším projevem organizování.

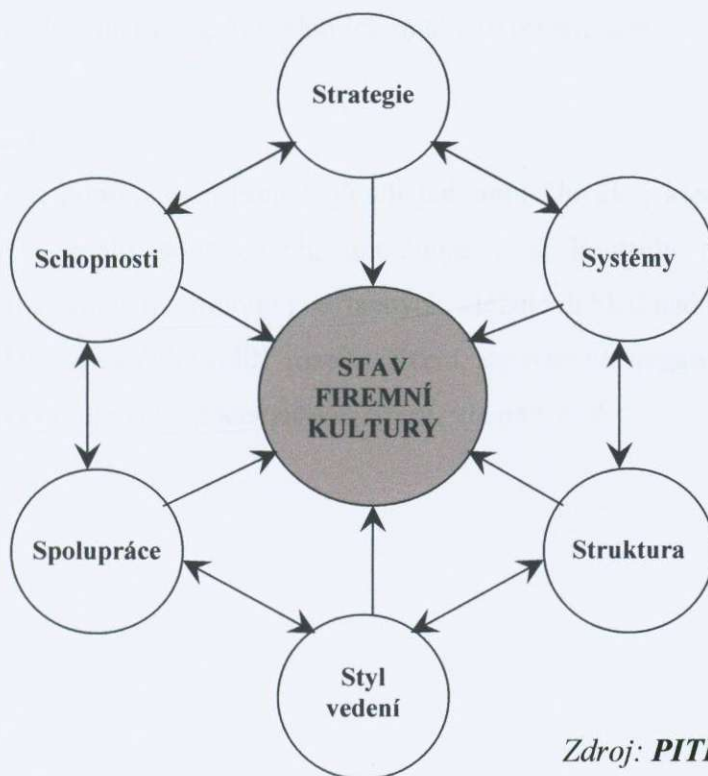
Podle **VODÁČKA L. (1991)** vyjadřují **vnitropodnikové organizační struktury** formu, která napomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností.

MALÝ M., DĚDINA J. (1996) vychází z poznatku, že organizační architektura se principiálně podobá architektuře staveb, která bere v úvahu spolupůsobení čtyř hlavních činitelů: *účel, stavební materiál, styl a soudobé technologie*.

PITRA Z. (1998) nahlíží na organizační kulturu organizace principiálním způsobem. Tuto pak definuje tzv. „modelem 7S“ znázorněným na *obr. č. 3*, ze kterého vyplývá, že stav firemní kultury je vymezován sedmi vzájemně působícími složkami. Jsou to především:

- **strategie firmy,**
- **vnitřní systémy,**
- **struktura organizačních vazeb,**
- **styl vedení pracovníků,**
- **schopnosti pracovníků,**
- **spolupráce mezi jednotlivými složkami.**

Obr. č. 3: Model „7S“ vymezující pojem organizační kultury



Zdroj: **PITRA Z. (1998)**

2.3.1 Základní prvky organizační struktury podniku

DĚDINA J. (1996) definuje pět obecných mechanismů, které označujeme jako základní prvky organizační struktury podniku. Jedná prostředky, které využívají manažeři ke konstrukci organizace tak, aby mohli koordinovat a řídit činnost, případně v situacích, kdy řeší **otázky týkající se způsobu koordinace a řízení v organizaci**. Jedná se především o tyto mechanismy:

1. Dělbba práce

Dána způsobem, jakým je práce v organizaci rozdělena. Je nutné stanovit, do jaké výše mají být úkoly v organizaci rozděleny.

2. Členění organizace na organizační jednotky

Organizační jednotka je jedním ze základních článků organizační struktury. Členění organizace je založené na určitých kritériích, která přispívají ke koordinaci a řízení.

3. Model pravomoci

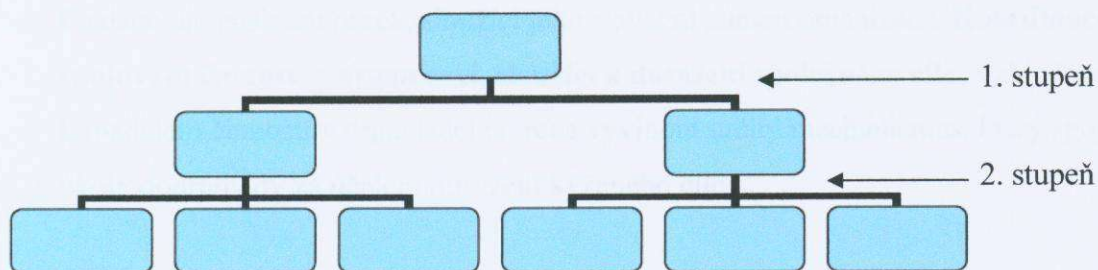
Pravomoc učinit rozhodnutí je právo člena organizace rozhodnout se bez souhlasu dalšího člena organizace. Model pravomoci se stane v organizaci uznávaným, jestliže je pravomoc rozložena do všech funkčních míst této organizace.

4. Rozpětí řízení

Vyjadřuje počet podřízených podléhajících jednomu člověku, který na ně dohlíží. Úzké rozpětí – málo podřízených, umožňuje větší kontrolu nad podřízenými činnostmi. Široké rozpětí – mnoho podřízených, ztěžuje dohled nad podřízenými.

Organizace, která má úzkou šíři rozpětí řízení, se nazývá **organizace se strmou strukturou**, vyžaduje větší počet stupňů řízení, viz *obr. č. 4*.

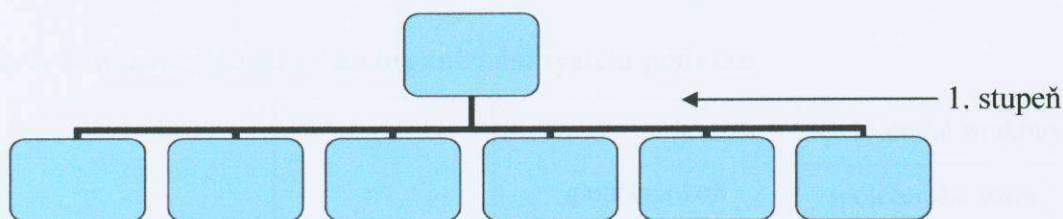
Obr. č. 4: **Strmá organizační struktura**



Zdroj: **DĚDINA J. (1996)**

Plochá struktura má na druhé straně širší rozpětí řízení, a tudíž méně stupňů řízení, viz obr. č. 5.

Obr. č. 5: **Plochá organizační struktura podniku**



Zdroj: **DĚDINA J. (1996)**

Rozhodnutí redukovat nebo naopak rozšířit rozpětí řízení se může podstatně projevit v nákladech organizace. V mnoha společnostech lze sledovat trend snižovat náklady eliminací střední úrovně managementu. Takovéto zplošťování organizace sice redukuje náklady, ale může vést k nárůstu nekontrolovaných činností.

Optimální šíře řízení podle většiny odborníků vychází z tělesné a duševní kapacity manažera a z jeho schopnosti a možnosti efektivně koordinovat své podřízené. Většina odborných učebnic a studií uvádí jako optimální počet 6-7 podřízených najednou.

V. A. Graicunas (1933) odvodil rovnici, která udává rozpětí řízení na základě počtu možných vztahů mezi vrcholovým vedoucím organizace a jeho přímými podřízenými:

$$N = n\left(\frac{2^n}{2} + n - 1\right)$$

Kde „N“ je celkový úhrn vztahů mezi vedoucími a podřízenými a „n“ je počet podřízených.

5. Koordinace činností

Představuje poslední prvek, sloužící jako stavební kámen organizace. **Koordinace je spojování činností v organizaci, sloužící k dosažení společného cíle.** Vzhledem k rozdělení činností v organizaci je třeba vyvinout určitý mechanismus, který spojí úkoly dohromady za účelem dosažení kýženého cíle.

2.3.2 Faktory ovlivňující organizační systém podniku

Existuje mnoho faktorů působících na organizaci. **SYNEK M. (1997)** rozlišuje tyto faktory ze dvou pohledů: podle původu na externí a interní, z hlediska možnosti organizace ovlivňovat jednotlivé faktory na ovlivnitelné a neovlivnitelné. V tab. č. 1 je zachyceno celkové schéma působení jednotlivých faktorů z obou zmíněných pohledů.

Tab. č. 1: **Faktory působící na organizační systém podniku**

Faktory neovlivnitelné organizačními rozhodnutími	vnější faktory	globální okolí	společenské struktury
			společenské normy
			kulturní vztahy
		specifické okolí podniku (pro daný předmět činnosti)	struktura zákazníků
			konkurenční vztahy
			technický rozvoj
	vnitřní faktory	výrobní postupy	
		výrobní program	
		velikost podniku	
Faktory ovlivnitelné organizačními rozhodnutími	vnější faktory	vlastnosti individua	pracovníci podniku jako prvky jiných systémů
		vlastnosti skupin	
	vnitřní faktory	vlastnosti individua	pracovníci jako prvky systému podniku

Zdroj: SYNEK, M. (1997)

2.3.3 Faktory ovlivňující efektivní výběr organizačních struktur

Improvizovaně vytvářené a ve svých důsledcích mnohdy nevhodné organizační struktury mohou vést k řadě nedostatků v manažerské práci. Obvykle se uvádí byrokracie,

nedořešená pravomoc a zodpovědnost, zpoždování rozhodovacího procesu, vznik konfliktů, pozdní či nesprávná reakce na vnější a vnitřní příležitosti podnikatelské činnosti, neúměrné náklady fungování. Uvedené nedostatky nesprávně zvolené organizační struktury se též projevují i ve vztahu mezi lidmi **VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 1996.**

Za základní pravidlo při volbě organizační struktury se považuje požadavek podřízenosti strukturní formy obsahu manažerské činnosti. Jedná se o vztah formy (struktur) a věcné náplně (manažerské práce, předurčené manažerskou strategií). Proto je důležité, aby strategie podniku byla vždy následována zvolenou organizační strukturou.

DĚDINA J. (1996) popisuje následující charakteristiky, které mohou podstatně ovlivnit volbu při rozhodování o celkové podobě organizačního systému podniku. Jedná se především o charakteristiky:

- **Prostředí**

BURNS a STALKER (1961) vliv prostředí na organizační systém jako první hlouběji charakterizovali. Na základě svého pozorování a zpracování výsledků výzkumu dospěli k závěru, že existují dvě formy organizačního systému: **mechanický** a **organický**.

Mechanický systém podobá se byrokratické organizaci, důraz na řád a přesně určenou práci vedením.

Organický systému – minimální rozsah pravidel a stanov, častěji skupinově zadávané úlohy, vedení je decentralizováno.

- **Strategie**

ALFRED CHANDLER (1962) uvádí, že „struktura následuje strategii“. Z jeho studie vyplývá, že strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy a že tento vztah ovlivňuje strukturu organizace.

- **Velikost podniku**

Velikost organizace lze zjistit několika způsoby: tržní podíl, počet zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí. Základem pro určení velikosti většinou slouží **celkový počet zaměstnanců**.

- **Technologie**

Je to proces přeměny, který transformuje vstupy organizace na její výstupy.

- **Globální konkurence**

Jedná se o globální (celosvětovou) konkurenci, kterou dnes musí strategie řízení podniku brát v úvahu. Ovlivňuje technickou politiku, výrobní program, vnitropodnikovou organizační strukturu, organizaci podniku atd. Jde v zásadě o trhy v Severní Americe, Evropě a Asii, čili tzv. triádu.

2.3.4 Vývojové tendence organizačních struktur

Za nejdůležitější období z hlediska rozvoje organizačních struktur se obecně považuje počátek 20. století. Také jeho konec měl z tohoto pohledu zásadní vliv, nicméně v průběhu celého 20. století probíhal dynamický vývoj organizačních struktur, který byl logickým důsledkem nutné a efektivní reakce na radikální změny v podnikatelském prostředí, které se zde v průběhu století výrazně projeví.

JIRÁSEK, J. (1998) pojednává o etapě všeobecná organizační transformace organizační pyramidy, kdy počátkem minulého století začaly narůstat velké a obří podniky, tudíž se musely hledat další organizační formy. Opět se přidržovaly logiky hierarchické pyramidy. Tehdy se ustálila organizace, která byla založena na centralizaci vrcholového vedení s decentralizací.

Organizační transformace probíhá po dvou liniích:

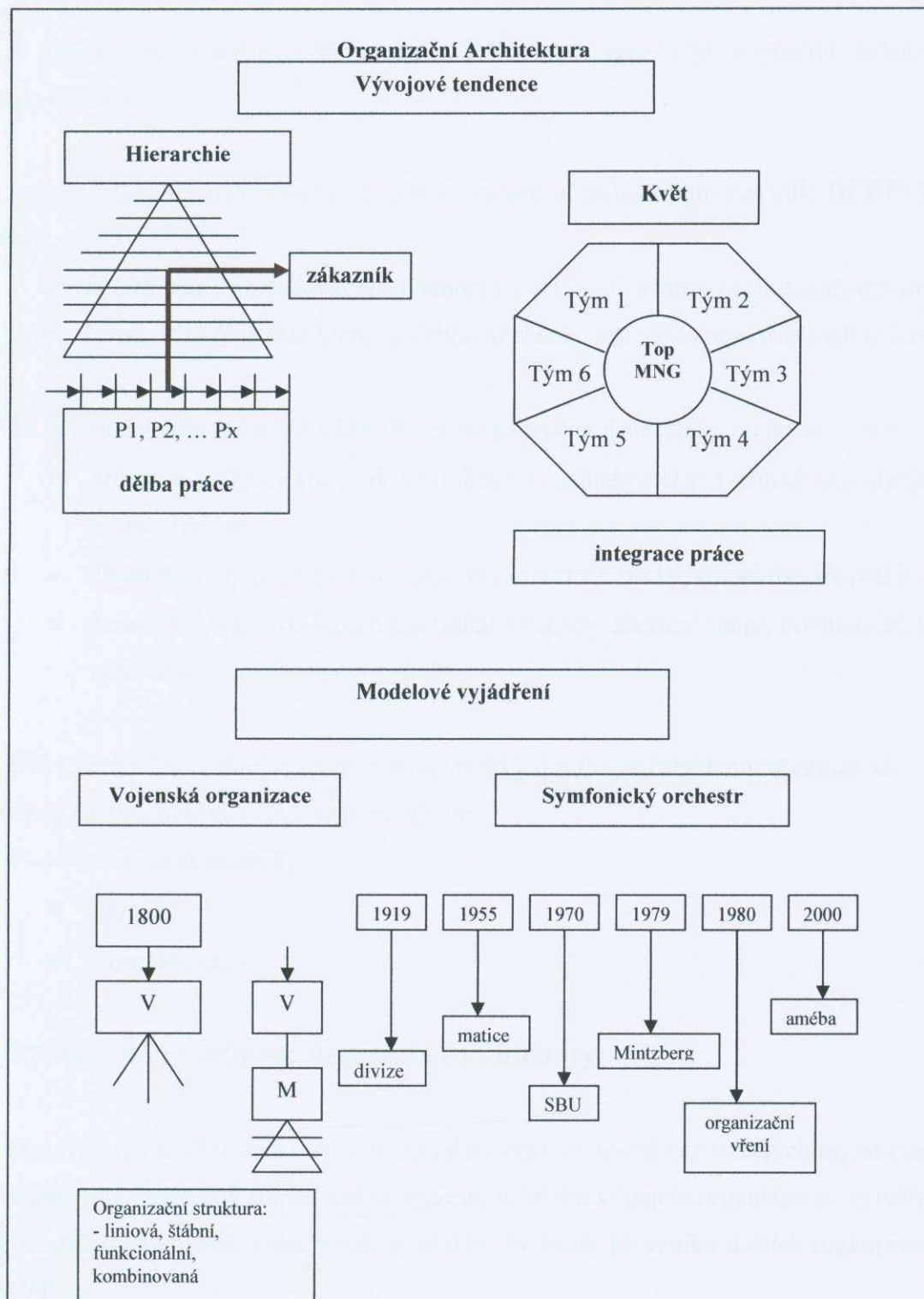
- jako vertikální, a projevuje se snižováním počtu řídicích úrovní (které se buď slučují, nebo ještě častěji prostě ruší),
- jako horizontální, a projevuje se zmenšováním počtu útvarů na každé řídicí úrovni tím, že se buď sloučí, anebo často ruší.

Výsledkem organizační transformace, která probíhá už ve velkém měřítku, jsou podniky, které až překvapují prostou a přehlednou organizační strukturou, přímými a krátkými organizačními vztahy, vysokým výkonem a nízkými náklady.

Klíčovými tradičními metrikami řízení jsou objem prodeje (tržby) a tržní podíl. Zisk je typicky vztažen k produktu nebo ke značce. Tomu bývá často podřízena právě i organizační struktura, v níž se uplatňují pozice produktového nebo brand manažera. Řízení orientované na tradiční metriky postrádá komplexní pohled na zákazníka firmy. Zaměření řízení na hodnotu vztahu se zákazníkem přináší jednotný pohled na zákazníka v celé firmě a tudíž konzistenci chování firmy vůči němu. Vztah se zákazníkem je považován za dlouhodobé aktivum firmy **MALACH, J. (2006).**

TRUNEČEK, J. (1999) zachycuje ve schématu (*Obr. č. 6*) vývoj podnikové organizační architektury, která vlivem nových podmínek doznává podstatných změn. Jednou z nejpodstatnějších se jeví přechod od stávající a strnulé hierarchické organizační struktury k horizontální organizační struktuře, která využívá nehierarchické, podnikatelsky značně autonomní organizační jednotky, což v reálu znamená, že v této struktuře pracují procesní týmy se samostatností na základě zásady podnikání v podniku.

Obr. č. 6: Schéma vývoje organizační architektury



Zdroj: **TRUNEČEK, J. (1999)**

2.3.5 Typy organizačních struktur a jejich členění

V literatuře se vyskytuje řada pokusů o třídění typů organizačních struktur, avšak jsou velmi nejednotné.

Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří dle **DĚDINY, J. (1996)**:

- **uplatňování rozhodovací pravomoci** mezi organizačními jednotkami struktury,
- **sdužování činností**, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur jsou považovány:

- **míra centralizace** (resp. decentralizace) rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktury,
- **členitost**, tedy počet podřízených organizačních prvků, respektive rozpětí řízení,
- **časové trvání** – zda jsou organizační struktury *dočasné* (např. organizační tým) nebo *dlouhodoběji platné*.

Dle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi jednotlivými složkami organizační struktury se organizační struktury rozlišují na:

- **liniové (lineární)**,
- **štábní**,
- **kombinované**.

2.3.5.1. Liniové (lineární) organizační struktury

Liniové organizační struktury vznikly jako první vývojový typ v malých organizacích, kde existoval jako jediný stupeň nad provozem. S dalším vývojem organizací se vytvářelo i více stupňů řízení, avšak s tím vznikaly obtíže. Ty vedly ke vzniku dalších organizačních struktur.

Pro liniové organizační struktury je typická *přímá* příkazovací pravomoc. Linioví vedoucí vykonávají *vertikální liniové řízení*.

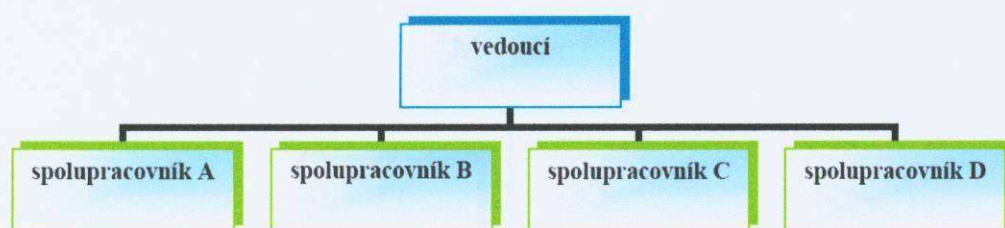
Liniová struktura je typická pro stádium vývoje malého podniku (cca do 50-ti zaměstnanců), viz *obr. č. 7*. Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, lze ještě situaci řešit

vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. **liniově-štabní** organizační struktuře. Později je však nutné přejít k dalšímu stadiu (vzhledem k růstu počtu provozních jednotek a pracovníků), a to uplatnit více řídicích stupňů. **DĚDINA J., CEJTHAMR V. (2005).**

Výhodou liniové organizační struktury jsou krátké vztahy, které umožňují rychlé rozhodování a značnou operativnost, avšak vyžadují od vedoucích speciální znalosti.

Nevýhodou je limitovaný počet pracovníků, protože s jejich počtem stoupá rozpětí řízení a tím i jeho náročnost. Nedostatky liniové organizační struktury mohou být do jisté míry eliminovány dělbou práce ve vedení podniku. **ZUZÁK, R. (2001).**

Obr. č. 7: Schéma **Liniová organizační struktura**



Zdroj: ZUZÁK, R. (2001)

2.3.5.2. Štabní organizační struktury

Pojem štáb pochází z vojenské terminologie. Úlohou štábu v organizaci je usnadňovat pracovníkům v linii jejich činnosti **ZUZÁK, R. (2001).**

Štáb plní poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štabní skupinu lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (sekretářky, asistenti, poradci) a odborný štáb vykonávající nepřímé (odborné) řízení.

Štabní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale jen v kombinaci s liniovou, funkcionální nebo jinou organizační strukturou. Štáb zde slouží pouze jako podpůrný prostředek **DĚDINA J., CEJTHAMR V. (2005).**

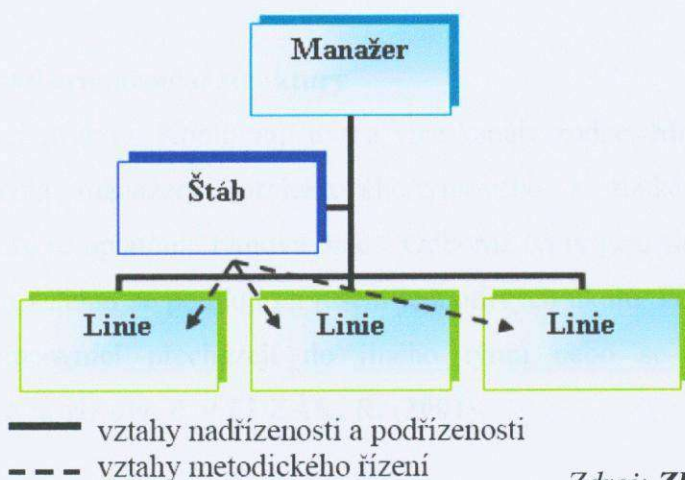
2.3.5.3. Kombinované organizační struktury

Liniově-štábní organizační struktury

Liniově-štábní organizační struktury mohou být liniové nebo víceliniové. Víceliniové struktury jsou silně funkcionální struktury a jsou nejvíce rozšířené, viz *obr. č. 8*.

Slabou stránkou liniově-štábních struktur je jejich administrativní-úkolová orientace, namísto orientace na cíl. Jádrem efektivního konání (čeho je třeba dosáhnout a jak nejlépe) zůstává v pozadí.

Obr. č. 8: Liniově-štábní organizační struktura



Zdroj: ZUZÁK, R. (2001)

2.3.5.4. Cílově-programové struktury

Cílově-programové struktury kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a zároveň z účasti na nějaké krátkodobé akci (projektu). Jde obvykle o dvojí, někdy i vícenásobnou podřízenost. K rozšířeným strukturám tohoto typu patří různé modifikace tzv. **maticových struktur**. Dále může jít o vytvářené **pružné týmy**, obvykle proměnlivou účastí lidí, které bývají využívány např. jako inovační týmy či při havarijních situacích VODÁČEK, L. (1996).

1. Projektové organizační týmy

Vyžadují vysoce kvalifikované, úzce specializované odborníky. Jedná se o týmovou práci ve tvůrčích skupinách. Nadřízenost bývá často nahrazena kolegiálnítou. Projektové týmy jsou strukturní alternativou pro zvládnutí úkolů vázaných lhůtou realizace.

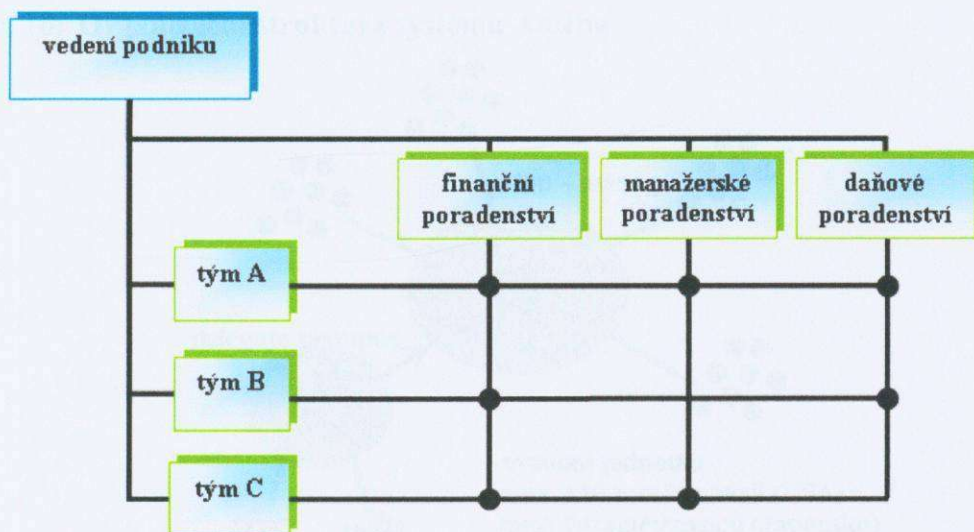
2. Projektové organizační struktury

Projektové organizační struktury je možno rozdělit na dvě základní formy, a to částečné a úplné projektové uspořádání. **Částečně projektové** uspořádání je založeno na přechodném vytváření úkolově orientovaných týmů, majících charakter speciálních skupin pověřených různými důležitými úkoly. **Úplné projektové** je založeno na diferencování činností do tzv. projektových útvarů. V čele útvaru stojí vedoucí projektu. *Výhodou* projektové organizace je nepřítomnost dvojí podřízenosti.

3. Maticové organizační struktury

Jsou kombinací struktur. Kombinují dva a více kanály zodpovědnosti. To umožňuje sdílení mezi dvěma manažery (projektového/týmového a funkčního). V maticové organizační struktuře se uplatňuje týmová práce. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. Po skončení úkolu se tým rozpadá a pracovníci přecházejí do jiného týmu nebo se vrací do svého „domovského“ útvaru, viz *obr. č. 9 ZUZÁK, R. (2001)*.

Obr. č. 9: Schéma maticové organizační struktury



Zdroj: ZUZÁK, R. (2001)

4. Strategické podnikatelské jednotky (Strategy Business Units – SBU)

Organizační strukturu pomocí SBU zavedl jako jeden z prvních podniků General Electric začátkem 70. let.

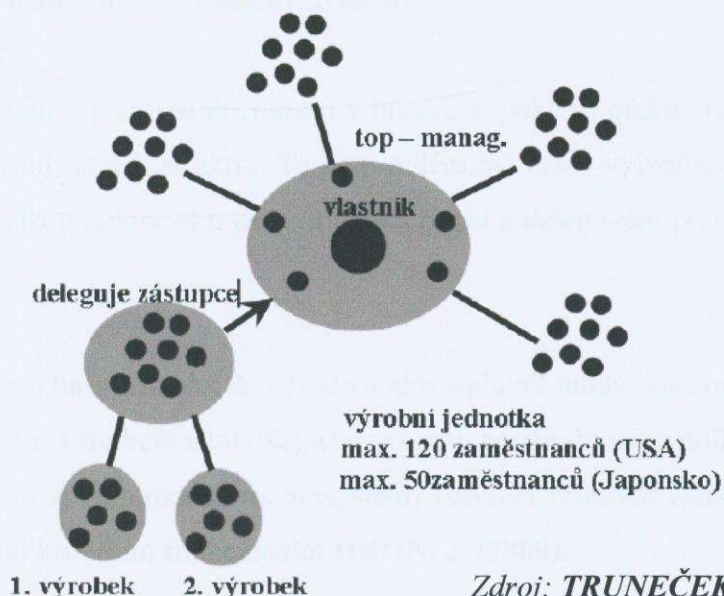
TRUNEČEK, J. (1999), který se zabývá právě autonomními jednotkami ve společnosti General Electric, definuje tyto jednotky, jako efektivní, kvalitní a rychlé autonomní zajišťování podnikatelské činnosti ve vymezených výrobních firemních oblastech. **VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. (2001)** hovoří o autonomních podnikatelských jednotkách jako o organizačních podsystémech firmy (závod, divize, provozní jednotka), jemuž je vedením firmy delegována značná pravomoc a zodpovědnost k samostatnému provádění vnější i vnitřní podnikatelské činnosti.

5. Améby

TRUNEČEK, J. (1999) uvádí, že Améba Management Systém je praktikován v Japonsku od roku 1970. Améba je založena na autonomii, pružnosti, podnikatelství a sebeřízení zaměstnanců. Organizační struktura systému Améba je znázorněna na *obr. č. 10*.

JIRÁSEK, J. (1998) chápe organizační strukturu typu améba jako „virtuální podnik“, který vedle svých pevných součástí má dále složky virtuální, jež se aktivizují dle toho, jak a kde jich je potřeba. Uvádí příklady těchto virtuálních složek jako složku výzkumně-vývojovou či designerskou, finančně analytickou, právní, či vzdělávací.

Obr. č. 10: Organizační struktura systému Améba

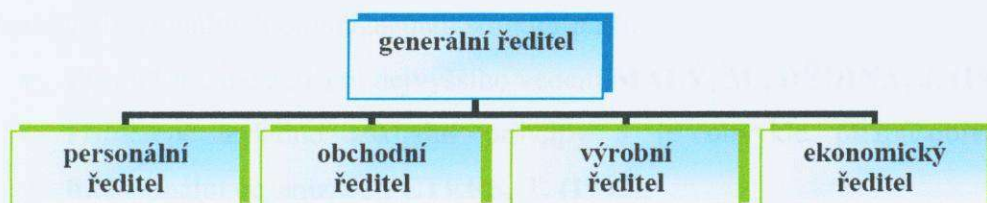


Zdroj: **TRUNEČEK, J. (1999)**

2.3.5.5. Funkcionální organizační struktura

Tato organizační struktura je základní organizační formou, pro kterou je typické, že jeden vedoucí řídí více podřízených, pracovníci se sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností a aktivit, viz *obr. č. 11*.

Obr. č. 11: Schéma funkcionální organizační struktury



Zdroj: ZUZÁK, R. (2001)

Výhody funkcionální organizační struktury - **ZUZÁK, R. (2001):**

- provádění strategických rozhodnutí na nejvyšší úrovni,
- jednoduché a jasné přidělování úkolů směrem dolů,
- seskupení stejných činností a tím předpoklad pro jejich efektivní vykonávání.

Nevýhodami funkcionálních organizačních struktur jsou:

- centralizace rozhodování,
- malá možnost kreativního jednání a inovací,
- čím větší organizace, tím menší pružnost v reagování na vnější podmínky.

2.3.5.6. Divizionální organizační struktura

Spolu s rozrůstáním podniků docházelo v historii k poklesu efektivnosti ve fungování funkcionálních organizačních struktur. Tento problém byl řešen vytvořením divizí v rámci organizace. Divize jsou pokusem o decentralizaci řízení a delegování pravomocí **ZUZÁK, R. (2001)**.

Divizionální strukturu (viz *obr. č. 12*) je vhodné uplatnit tehdy, je-li nutno uplatnit dvě kritéria – divizionální a funkcionální. Nejprve je nutno použít divizionálního kritéria, podle něhož se organizační systém rozdělí na subsystémy (divize), relativně samostatné a v rámci nichž je pak použito kritérium funkcionální **HRON, J. (2000)**.

Organizace může vytvářet divize dle následujících kritérií:

- **výrobní členění** (každá divize vyrábí podobné výrobky nebo služby),
- **teritoriální členění** (každá divize obsluhuje stejnými výrobky určitou oblast),
- **zákaznické členění** (každá divize obsluhuje „své“ zákazníky),
- **technologické členění** (dle fází technolog. procesu),
- **kombinací předchozích kritérií.**

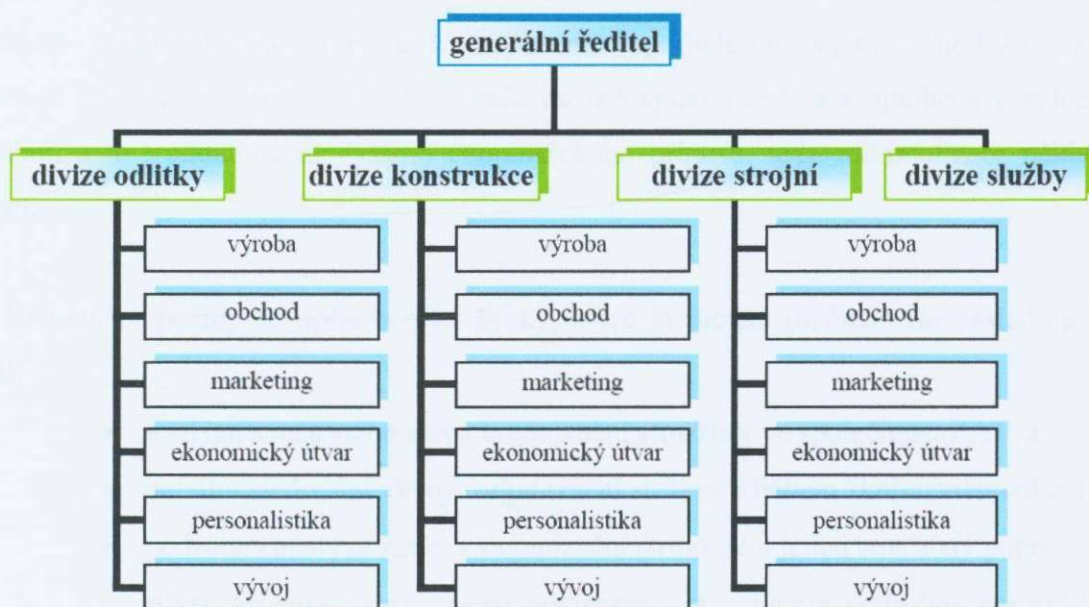
K výhodám divizionálních organizačních struktur patří:

- Značně snižuje zatížení nejvyššího vedení **MALÝ, M., DĚDINA, J. (1996).**
- Přiměřeně zvládne základní principy a je obvykle přizpůsobivější než funkcionální organizace **PETERS, T. (1992).**
- Možnost výchovy vedoucích pracovníků z vlastních řad **HRON, J. (2000).**
- Snižuje fluktuace pracovníků.

Nevýhodami mohou být např.:

- upřednostňování zájmů divize před zájmy celé organizace,
- duplicita a tím neefektivnost některých činností (ekonomické, personální aj.),
- snaha o zasahování do kompetencí divizí,
- ztráta schopnosti centra kontrolovat a řídit některé divize.

Obr. č. 12: Schéma divizionální organizační struktury



Zdroj: **ZUZÁK, R. (2001)**

3. METODIKA

Cílem této bakalářské práce na téma „Moderní organizační struktury a možnosti jejich uplatnění v podnicích“ je analýza a publikování výsledků výzkumu, který je zaměřen na možnosti uplatnění moderních typů organizačních struktur v reálných podmínkách podnikatelského prostředí České republiky.

Výzkum je zaměřen na průmyslovou společnost ZAT, a.s. Příbram, která je v současné době jedním z největších českých i světových dodavatelů automatizace průmyslových procesů a bezpečnostních a řídicích systémů pro elektrárenský průmysl a jiná příbuzná odvětví.

Autor si zvolil pro svůj výzkum společnost ZAT, a.s., vzhledem k relativně dostupným zdrojům potřebných informací a materiálů, týkajících se zkoumané problematiky, které byly nezbytné ke zdárnému provedení výzkumu a k dosažení kýžených výsledků. Typ stávající organizační struktury společnosti je vhodný pro aplikaci teoretických poznatků z oblasti moderních organizačních struktur.

V praktické části této bakalářské práce je popisován vývoj organizační struktury ve sledovaném období, které si autor vybral pro svůj výzkum. Autor využívá sledování změn v organizační struktuře a jejich následnou analýzu k vypořádání vývojových tendencí organizační struktury a k následnému optimálnímu výběru vhodného typu moderní organizační struktury, jež by bylo možné aplikovat do stávajícího a zaběhlého systému a to s cílem co nejvyššího ekonomického přínosu, tedy minimalizace nákladů řízení.

Metodický postup se opírá o dílčí kroky, které je možné rozčlenit do následujících částí:

- analýza současného stavu organizační struktury ve společnosti ZAT, a.s.,
- detailní sledování vývoje organizační struktury během zkoumaného období,
- podrobná analýza změn v organizační struktuře a jejich zevrubný popis,
- návrh schématu pozměněné organizační struktury a podrobná specifikace navrhovaných změn,

- výsledná formulace ekonomického přínosu a efektivity z hlediska navrhovaných změn v organizační struktuře.

V závěru této bakalářské práce autor doporučuje aplikaci takových prvků moderních organizačních struktur do stávající podoby struktury, které vyhodnotil jako nejefektivnější pro dané podnikové prostředí a typ organizačního uspořádání, přičemž upozorňuje na přínos, který je spojen s využitím prvků moderních organizačních struktur v podnikatelském prostředí současnosti.

4. ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Představení a charakteristika společnosti ZAT, a.s. Příbram

Akciová společnost ZAT, a.s. Příbram, IČO: 45148431, rok založení: 1958, rok privatizace: 1992 (dále jen ZAT) je stabilní společnost, která zajišťuje komplexní dodávky automatizace průmyslových procesů, případně i kompletního elektro zařízení, včetně koordinace všech potřebných činností a subdodávek.

Soustřeďuje se na odvětví s vysokými nároky na spolehlivost, bezpečnost a individuální řešení, vyžadovaná zejména v oblasti energetiky, těžby nerostů, dopravy a zdravotnictví.

Je spolehlivým partnerem pro vyšší dodavatele a konečné odběratele s propracovaným systémem projektového řízení. Pro dodávky používá vlastní řídicí systémy i systémy jiných renomovaných výrobců a provádí všechny potřebné činnosti:

- inženýring systému kontroly a řízení,
- vývoj, konstrukce, projekty a výrobu spolehlivých řídicích systémů dle individuálních potřeb zákazníků,
- instalace a uvádění zařízení do provozu,
- služby a servis.

Další aktivity:

- výroba elektroniky podle cizí dokumentace,
- vývoj, výroba a dodávky speciálních přístrojů pro zdravotnictví.

4.2 Historie společnosti ZAT

Počátky společnosti ZAT jsou spjaty s uranovým průmyslem v Příbrami, kde vzniklo již v roce 1958 vývojové středisko ÚSVaTRS (Ústřední správa výzkumu a těžby radioaktivních surovin). Středisko bylo určeno pro vývoj a výrobu zařízení zejména pro vibrační techniku, ražbu důlních děl, dobývací práce a důlní dopravu. V roce 1962 se začaly navrhovat a vyrábět automatizační prostředky, které vyžadovala realizace zařízení pro technologii procesu těžby a úpravy uranové rudy. Od roku 1964 se vývojové činnosti

pro uranový průmysl koncentrují do VZUP (Vývojové základny uranového průmyslu) Kamenná. Již v následujícím roce 1965 zde začíná vývoj uceleného řídicího systému a speciálních čidel pro náročné důlní podmínky. Výsledkem byl spolehlivý řídicí systém, který Vývojová základna uranového průmyslu dodávala od začátku sedmdesátých let i pro řízení československých elektráren. V roce 1973 byla dokončena první budova Závodu automatizační techniky VZUP v Příbrami. Již tehdy se nejednalo o pouhou vývojovou a výrobní činnost, ale o komplexní dodavatelské služby ve spolupráci s řadou dodavatelských podniků, např. se Škodou Praha. Prostřednictvím Škodaexportu se řídicí systémy ZAT exportují od počátku sedmdesátých let pod značkou DIAMO jako součást dodávek elektráren. V osmdesátých letech dochází k rozšíření závodu, posílení vývoje a zvýšení finálních dodávek, zejména pro energetiku a povrchové doly i další průmyslové obory, např. úpravy vody. Vyvíjí se další generace řídicích systémů, již mikroprocesorových. Po roce 1989 dochází k intenzivnímu technickému rozvoji založenému na zkušenostech a nově dostupné součástkové základně. Výsledkem je nová generace řídicího systému a rozšíření komplexních dodavatelských služeb. ZAT posiluje svoji roli jako významná dodavatelská firma pro tuzemský a zahraniční trh, zejména v oblasti klasické a jaderné energetiky, povrchových dolů a plynárenství.

V roce 1992 je společnost privatizována a prochází dalším rozvojem, který vede k realizaci významných zakázek v tuzemsku i zahraničí.

V roce 1997 společnost získává certifikaci EN ISO 9001. Dochází k další modernizaci řídicích systémů ZAT, posílení dodavatelských činností, což vede např. v roce 2000 k získání významné zakázky technologických informačních systémů pro obnovu JE Dukovany, která je postupně úspěšně realizována.

K posílení postavení ZAT jako jednoho z nejvýznamnějších dodavatelů v oboru automatizace přispěly úspěšné akvizice dvou společnostmi. O původní aktivity těchto společností se zvýšil podíl na trhu.

V roce 1997 dochází k akvizici společnosti Easy Control Plzeň, která se stala 100% dceřinou firmou ZAT. Společnost Easy Control vznikla v roce 1990, kdy ji založilo pět pracovníků z výzkumu Škoda Plzeň.

V roce 2003 ZAT a.s. odkoupila od společnosti ŠKODA ENERGO s.r.o. aktivity oboru automatizace pro energetické aplikace. Konkrétně se jednalo o vývoj, inženýring a servis řídicích systémů pro klasickou a jadernou energetiku, regulačních a ochranných systémů parních turbín, budících souprav synchronních generátorů a napájecích, řídicích a diagnostických systémů regulačních tyčí jaderných reaktorů.

Počátky oboru automatizace ve firmě ŠKODA Plzeň spadají do období po 2. světové válce, kdy oddělení pod označením „VZ5“ (Výzkumná základna 5) začíná se speciální výrobou pro československou armádu. Začátkem padesátých let minulého století se pak útvar postupně stává dodavatelem automatizačních prostředků zejména pro specifické požadavky technologií ŠKODA, které nebyly obecně dostupné. V 60. letech byl ustaven Výzkum automatizace rozvíjející automatizační prostředky pro obráběcí stroje, válcovací tratě, parní turbíny a trakční elektrická vozidla. V roce 1965 byl Výzkum automatizace převeden pod Ústřední výzkumný a zkušební ústav ŠKODA a v roce 1974 byl začleněn do elektrotechnického závodu ETD ŠKODA Plzeň. V roce 1988 vznikl samostatný závod Automatizace jako součást koncernového podniku ŠKODA Plzeň, který se v březnu 1993 přeměnil na ŠKODA AUTOMATIZACE Plzeň s.r.o. a následně byl v roce 1994 přejmenován na ŠKODA Controls s.r.o. Od roku 1998 byla ŠKODA Controls se všemi svými aktivitami v oboru automatizace pro energetiku i elektrická trakční vozidla začleněna do společnosti ŠKODA ENERGO s.r.o. Odtud ZAT a.s. v roce 2003 odkoupil veškeré know-how a aktivity oboru řídicích systémů pro energetiku. Zároveň převzal příslušné odborníky zabývající se obchodem, vývojem, konstrukcí, inženýringem a servisem. Vývoj v oboru automatizace byl ve ŠKODA Plzeň zaměřen zejména na automatizační prostředky kompletující vyráběné strojní technologie. Tyto automatizační prostředky zabezpečovaly spolehlivý a bezpečný provoz dodávaných technologií. V 70. letech minulého století vznikla účelová řešení řídicích systémů pro vybrané technologie, která byla postupně modernizována a převedena z původně analogových řešení do číslicových na bázi vlastního mikroprocesorového řídicího systému PRIMIS. Od roku 2001 je nasazována nová generace řídicího systému PRIMIS 2000 (v současnosti nazývaný ZAT-PRIMIS 2000), který je v současné době jednou z procesních úrovní řídicího systému ZAT-Plant Suite MP.

4.3 Současnost ve společnosti ZAT

V současné době Česká republika směřuje k budování energetických zdrojů nové generace a to s hlavním cílem, zajištěním energetické soběstačnosti. Největší pozornost se zaměřuje na modernizaci stávajících zařízení na výrobu elektrické energie a také na výstavbu nových, a to včetně jaderných elektráren. Tento trend ohlašuje obrovský stavební rozmach nejen pro české operátory, ale i pro celou Evropu, a tím také otevírá nové možnosti pro dodavatele moderní automatizace a kontrolních systémů, jako je např. ZAT. Kontrolní systémy vyvinuté, vyrobené a dodávané společností ZAT jsou naprosto spolehlivým řešením pro většinu poptávaných a řešených projektů automatizace ve všech oblastech průmyslových aplikací (*říká Ing. Ivo Tichý, výkonný ředitel pro obchod a realizaci*)

4.4 Poslání společnosti ZAT

ZAT je světovým komplexním dodavatelem automatizace průmyslových procesů.

Uspokojujeme požadavky zákazníků na základě dlouhodobě rozvíjené znalosti jejich potřeb.

Soustředujeme se na odvětví s vysokými nároky na spolehlivost a individuální řešení, vyžadovaná zejména v oblasti energetiky, těžby nerostů, dopravy a zdravotnictví.

Používáme vlastní řídicí systém i systémy jiných renomovaných výrobců.

4.4.1 Základní pilíře společnosti:

- Vývoj a výroba řídicích systémů.
- Řízení projektů a realizace dodávek.
- Servis a služby.
- Požadavky zákazníků.

4.5 Priority a hodnoty společnosti ZAT

1. To nejlepší ze ZAT

Společnost je předním světovým dodavatelem automatizace pro průmyslové procesy, založené na vlastních samostatných kontrolních systémech a výrobního know-how. Výroba

automatizačních nástrojů je zaměřena na přizpůsobení se všem **požadavkům** zákazníka a zohledňuje jeho dlouhodobé znalosti a potřeby. Zvláštní **pozornost** je věnována oblastem, vyžadujícím vysoký stupeň spolehlivosti a zvláštní řešení ve sféře výroby elektrické energie, povrchové těžby nerostných surovin a přepravy. Společnost používá zejména vlastních kontrolních systémů, ale je schopná přizpůsobit se systémům ostatních renomovaných výrobců. Nabízí to nejlepší ze svých výrobků klientům z mnoha průmyslových sektorů a to jak tuzemským, tak zahraničním.

2. Bezpečnost a výkon

Bezpečnost a výkon jsou klíčovými atributy systémů v oblasti produktů pro jaderný průmysl a tedy i prioritními vlastnostmi dodávaných systémů společností ZAT. Firma ZAT v současné době disponuje vlastním know-how speciálně vyvinutým pro vývoj, projektování a výrobu speciálních řídicích systémů pro regulační mechanismy pohonů jaderných reaktorů. Tento systém nahrazuje morálně a fyzicky zastaralá zařízení řízení reaktoru, která jsou dosud provozována v jaderných elektrárnách (dále JE). Systém je možné charakterizovat jako systém skupinového a individuálního řízení regulačních kazet (používá se zkratka RRCS). Systém ve všech základních režimech splňuje veškeré funkce bezpečnostní kontroly, přenosu dat a monitorování všech probíhajících procesů.

3. Špičková kontrola

Kontrolní systémy vyvinuté na úrovni nejvyšších standardů dokonalosti jsou srdcem průmyslových řešení, poskytovaným společností ZAT. Vytvářejí myšlenkový a technologický základ vývoje produktů, čerpající z vědeckotechnických poznatků a potenciálu lidských zdrojů společnosti samotné a umožňují okamžitě reagovat na standardní a nestandardní požadavky nových projektů nebo požadavků modernizace.

4.6 Působení společnosti ZAT na domácích a světových trzích

Firma ZAT je obvykle vnímána jako inženýrská společnost, poskytující kontrolní systémy pro nejrůznější technologická řešení energetickým sektorům, hlavně v České republice, ale také v zahraničí. Dodávky klientům do zámoří se uskutečňují hlavně pro komplexní investice energetického průmyslu, kde si ZAT vybudovala silnou pozici vedoucího dodavatele kontrolních systémů zejména pro modernizační projekty. Po mnoho

let společnost vyváží na vysoce poptávkové zahraniční trhy po celém světě, včetně Ruska, Ukrajiny a Finska, co se týče trhů evropských; Číny, Mongolska a Středního východu.

4.7 Konkurenční výhoda ZAT

Schopnost společnosti kombinovat jedno z prvotřídních know-how s dokonalými službami zákazníkům v komplexních realizacích projektů zůstává nejsilnější konkurenční výhodou tváří v tvář některým silným konkurenčním dodavatelům (*Ing. Tichý, výkonný ředitel pro obchod a realizaci*)

4.8 SWOT analýza

Jako jeden z významných kroků pro zahájení výzkumu ve společnosti ZAT, a.s. se autor rozhodl provést SWOT analýzu (viz tab. č. 2) pro vytvoření komplexní představy o celkové situaci v podniku z pohledu vnitřních a vnějších faktorů, majících strategický význam pro chod společnosti. Na základě zkoumaných faktorů se dále autor zaměřil na specifikaci možných strategií dalšího vývoje (viz tab. č. 3). Jako zdroj teoretických poznatků pro tvorbu SWOT analýzy autor použil publikaci od **TICHÉ, I. – HRONA, J. (2003)**, uvedenou v seznamu literatury.

Tab. č. 2: SWOT analýza společnosti ZAT, a.s.

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
• široký rozsah služeb • vysoká kvalifikace zaměstnanců • vlastní technologie • uznávaná vůdčí pozice na trhu • možnost ucházet se o veřejné zakázky podléhající zvláštnímu režimu bezpečnosti	• nevyužité kapacity • výkyvy v objemu tržeb • špatná mobilita zaměstnanců • nízký podíl pracovníků vývoje na celkové struktuře zaměstnanců
Příležitosti (opportunities)	Ohrožení (threats)
• vstup na nové trhy v rámci EU • rozšíření nabídky služeb • zvýšení produktivity práce • zefektivnění komunikace s okolím • najímání dodavatelských firem	• pozdní platby odběratelů • odpovědnost za případné zpoždění dodávek • odchod zkušených zaměstnanců • změna legislativy v oblasti jaderné energetiky

Zdroj: Autor

Tab. č. 3: Navrhované strategie na základě SWOT analýzy

	Slabé stránky (W) W1: nevyužité kapacity W2: výkyvy v objemu tržeb W3: špatná mobilita zaměstnanců W4: nízký podíl pracovníků vývoje na celkové struktuře zaměstnanců	Silné stránky (S) S1: široký rozsah služeb S2: vysoká kvalifikace zaměstnanců S3: vlastní technologie S4: uznávaná vůdčí pozice na trhu S5: možnost ucházet se o veřejné zakázky podléhající zvláštnímu režimu bezpečnosti
Příležitosti (O) T1: vstup na nové trhy v rámci EU T2: rozšíření nabídky služeb T3: zvýšení produktivity práce T4: zefektivnění komunikace s okolím T5: najímání dodavatelských firem	WO strategie „hledání“ • W4O5 • W1O2	SO strategie „využití“ <i>V současné situaci aplikace nevhodná</i>
Ohrožení (T) T1: pozdní platby odběratelů T2: odpovědnost za případné zpoždění dodávek T3: odchod zkušených zaměstnanců T4: změna legislativy v oblasti jaderné energetiky	WT strategie „vyhýbání“ <i>V současné situaci aplikace nevhodná</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>V současné situaci aplikace nevhodná</i>

Zdroj: Autor

Z předchozí SWOT analýzy a následného vyhodnocení jednotlivých faktorů vyplývají následující strategie, které by mohly vést k diverzifikaci rizika a rozvoji společnosti:

- Vhodným postupem pro podnik by bylo použití vhodných WO strategií, za pomoci kterých lze odstranit slabé stránky využitím vhodné příležitosti. Navrhované strategie jsou následující:
 - Prvním aspektem, který lze pomocí této strategie řešit je zvýšení počtu pracovníků v oblasti vývoje a to prostřednictvím využití možnosti pronájmu služeb externích firem specializujících se na tuto problematiku.
 - Jako další možnost se nabízí řešení problému nevyužitých kapacit ve firmě prostřednictvím dalšího rozšíření nabízených služeb a tím si také zajistit možnost využití dalších segmentů na trhu.

4.9 Analýza řízení lidských zdrojů

Společnost ZAT a.s. je dlouhodobě stabilním zaměstnavatelem v rámci Středočeského a Plzeňského kraje. Má 395 zaměstnanců, z toho 300 zaměstnanců pracuje na pracovišti v Příbrami a 95 na pracovišti v Plzni.

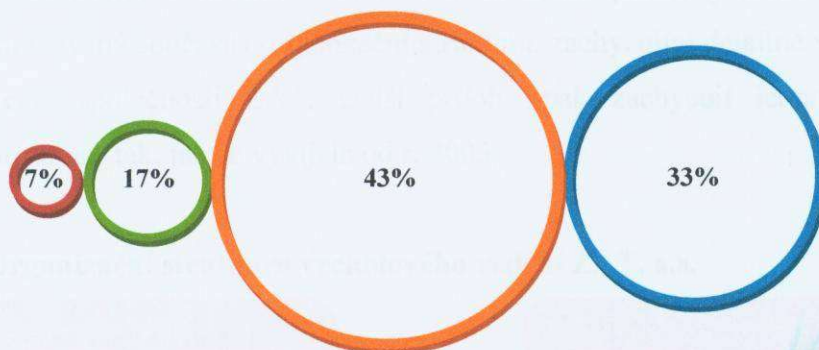
V roce 2006 se společnost zaměřila na rozvoj lidských zdrojů zejména v oblasti týmové spolupráce, jehož cílem byla podpora procesního a projektového řízení.

Vzdělávací programy byly zaměřeny na rozvoj osobnosti a manažerských dovedností pracovníků společnosti v návaznosti na firemní kulturu a tvorbu strategie společnosti. V nastaveném trendu společnost plánuje i nadále pokračovat a vytvářet podmínky pro další rozvoj vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a týmové spolupráce, tak aby zaměstnanci společnosti byli i do budoucna její významnou konkurenční výhodou, nositelem progresivních změn a zárukou adaptability společnosti na trvale se měnící podmínky trhu.

Následující grafy (obr. č. 13 a 14) vyjadřují specifikaci vzdělanostní struktury a profesního rozdělení činností zaměstnanců.

Obr. č. 13: Vzdělanostní struktura zaměstnanců ZAT, a.s.

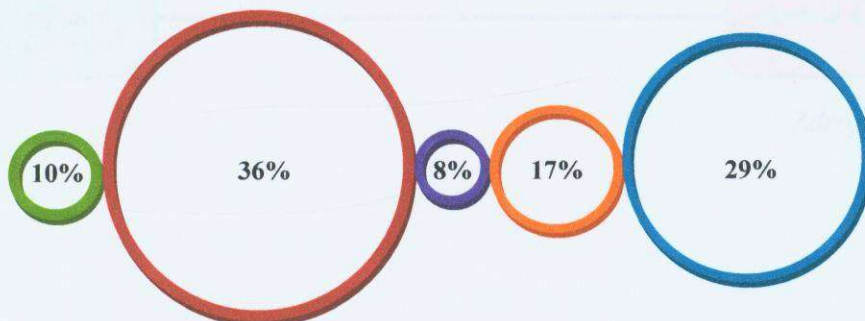
- ostatní (28)
- vyučení (67)
- středoškolské vzdělání (170)
- vysokoškolské vzdělání (128)



Zdroj: ZAT, a.s.

Obr. č. 14: Profesní rozdělení činností zaměstnanců ZAT, a.s.

- řidičí (38)
- technické (145)
- vývojové (31)
- podpůrné (66)
- dělnické (115)



Zdroj: ZAT, a.s.

4.10 Současná organizační struktura ZAT

Obsah následující kapitoly je zaměřen na kompletní organizační strukturu společnosti ZAT, a.s.

Níže je zachycena organizační struktura vrcholového vedení společnosti (*obr. č. 15*), platná pro současné období. Dále pak následuje organizační struktura celé společnosti podle vedení jednotlivých útvarů (*obr. č. 16*). Součástí příloh (*příloha č. 4*), je pak podrobně vypracovaná současná organizační struktura, zachycující detailně veškeré útvary a oddělení celé společnosti ZAT. Další přílohy pak zachycují jednotlivé podoby organizační struktury tak, jak se vyvíjela od r. 2003.

Obr. č. 15: **Organizační struktura vrcholového vedení ZAT, a.s.**



Zdroj: ZAT, a.s.

Obr. č. 16: Organizační struktura ZAT, a.s. (podle vedení útvarů společnosti)



Zdroj: ZAT, a.s.

Organizační strukturu na začátku sledování (r. 2003) lze popsat jako funkcionální s prvky struktury štábní. Tento typ struktury vyžaduje vysokou odbornost jednotlivých úseků a vedení útvarů. Podobné činnosti jsou sdružovány do útvarů, jejichž vedení je podřízeno jednotlivým ředitelstvím odpovídajícím za chod jednotlivých úseků. Štábní prvky struktury jsou zde zastoupeny pozicemi **zmocněnce pro jakost** a zpočátku také **sekretariátem managementu**.

Od počátku sledování organizační struktura prošla několika zásadními změnami, a to ať už na úrovni vrcholového vedení, či změnami přímo v jednotlivých útvech. Podoba organizační struktury společnosti postupem času směřuje k zavádění prvků struktury divizionální.

Sledované změny jednotlivých částí organizační struktury s podrobným komentářem autora a také alternativní řešení navrhovaná autorem jsou popsána níže.

4.11 Sledování a analýza změn organizační struktury ZAT, a.s.

Sledování vývoje organizační struktury probíhalo mezi lety 2003 – 2007. Pro tuto analýzu autor použil materiály a informační zdroje společnosti ZAT, a.s. Jednalo se zejména o výroční zprávy společnosti a schéma současné organizační struktury. Výzkum byl prováděn pouze na základě veřejně přístupných zdrojů společnosti, tudíž některá detailní fakta, úzce související s informacemi přísně neveřejného charakteru, nebylo možné v analýze se stoprocentní určitostí zohlednit.

4.11.1. Úrovně organizační struktury ZAT, a.s. v r. 2003

Nejvyšší orgán

- **Valná hromada:** 3 členové (fyzické osoby), zároveň také většinoví akcionáři firmy, podílí se na vlastnictví společnosti rovným dílem ze 70%. Na zbylých 30% vlastnictví společnosti se podílejí ostatní drobní akcionáři.

Statutární orgány

- **Představenstvo:** 4 členové; volí generálního ředitele společnosti
- **Dozorčí rada:** 3 členové; kontroluje činnost společnosti

Vrcholový management

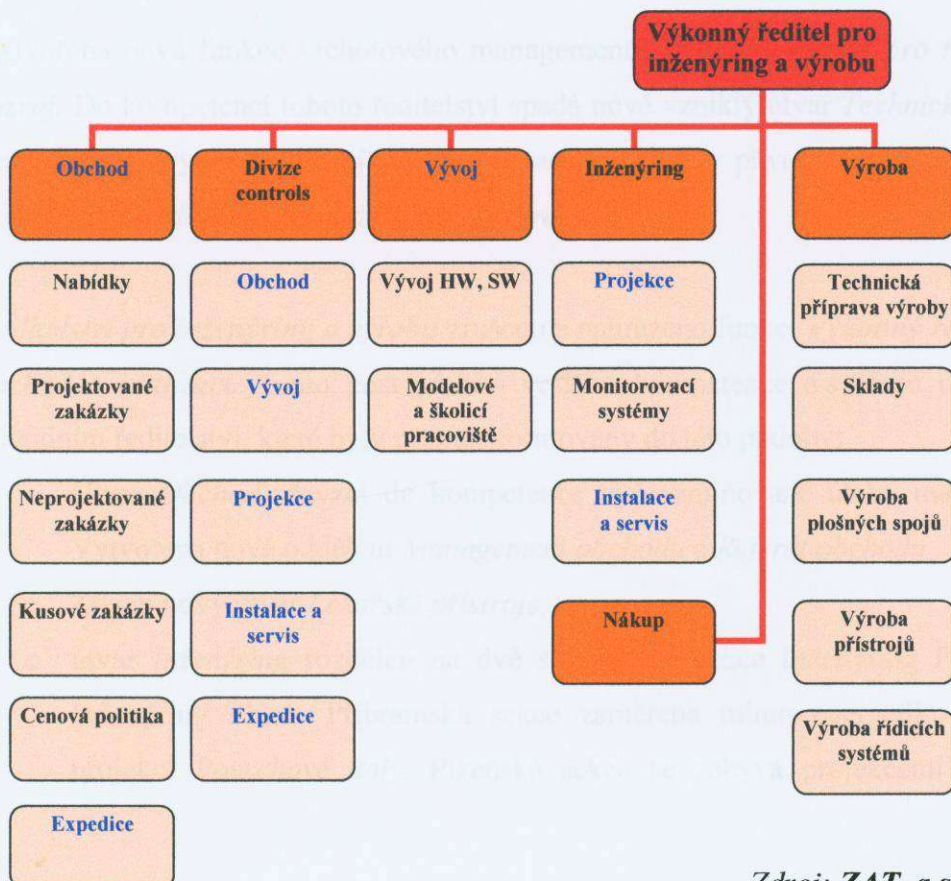
- **Generální ředitelství:** k dispozici podpůrné štáby:
 - *Sekretariát managementu*, zajišťující podporu řízení a plánování, vytváření strategických vizí do budoucna
 - *Zmocněnec pro jakost*, zajišťuje dohled nad výstupy společnosti z hlediska jakosti poskytovaných produktů a služeb.
- Pod kompetence generálního ředitelství také spadají funkční útvary zajišťující technicko-administrativní zázemí: útvar *Řízení a kontroly jakosti*; *Personalistika*; *Ekonomika*; *Správa*.
- **Výkonný ředitel marketingu:**
 - Zodpovídá za útvar marketingu společnosti, zajišťující optimální tržní fungování společnosti. Útvar provádí analýzu tržních příležitostí, ohrožení; sleduje aktivitu konkurence a zajišťuje také propagační činnost společnosti.

- **Výkonný ředitel pro inženýring a výrobu**

- Pod toto ředitelství spadá hned několik útvarů, zodpovídající za celý výrobní proces, včetně nákupu a posléze následné distribuce konečných výstupů společnosti. Mnohá oddělení jednotlivých útvarů působící pod tímto ředitelstvím, se podle schématu organizační struktury mimo svoji specializaci také podílejí na vzájemně podobných činnostech a úkolech. *Divize controls* společně s útvarem *Inženýringu* mají na starost projekci, instalaci a servis dodávaných systémů. *Divize controls* se navíc také podílí na vývoji technologie, hardwaru a softwaru společně s útvarem *Vývoj*. Zodpovědnost za expedici nesou společně útvary obchod a *Divize controls*, která má mimoto také ještě vlastní oddělení pro Obchod.

Pozn. autora: Pro lepší orientaci v jednotlivých útvarech a jejich činnostech autor přikládá samostatné schéma struktury ředitelství pro inženýring a výrobu (obr. č. 17). Oddělení, zabývající se podobnými úkoly jsou vyznačeny **modře**. Celková podoba organizační struktury v tomto období je pak zobrazena v příloze č. 1.

Obr. č. 17: Schéma organizační struktury ředitelství pro inženýring a výrobu



Zdroj: ZAT, a.s.

4.11.2. Změny organizační struktury proběhlé k roku 2005 a její následná podoba

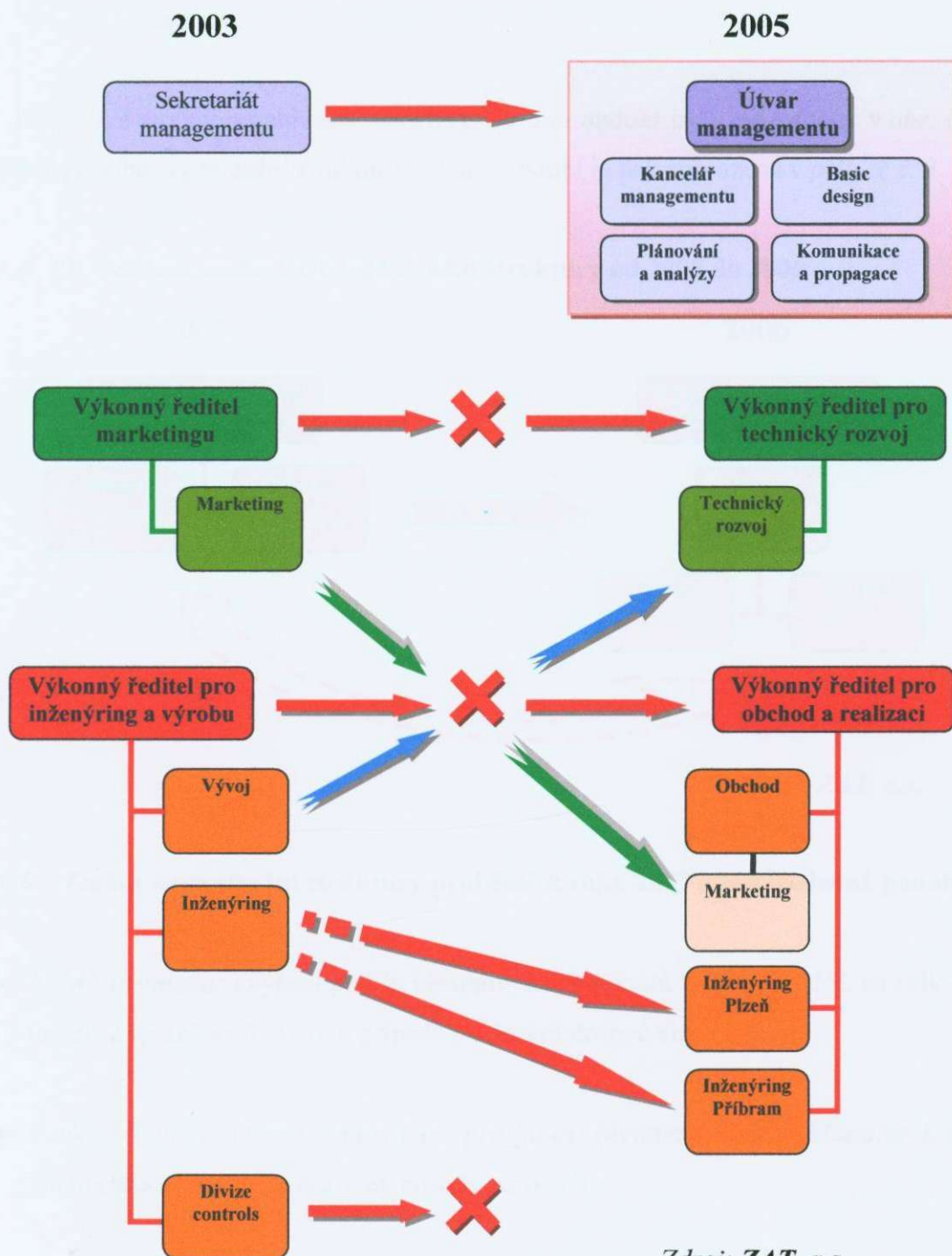
- **Valná hromada:** zvýšení podílu většinového akcionáře ze 70 na 77% na celkovém majetku společnosti. Zbytek připadá na ostatní drobné vlastníky.
- Podpůrný štáb *Sekretariát managementu* rozšířen a přetvořen na samostatnou sekci *Útvar managementu*, pod jehož kompetence spadají 4 nově vytvořená oddělení: *Kancelář managementu*, *Plánování a analýzy*, *Basic design*, *Komunikace a propagace*
- Technicko-administrativní útvar *Správa* rozšířen o oddělení *Ochrana utajovaných skutečností*. Útvar *Ekonomika* přejmenován a přetvořen na útvar *Finance*, který následně zodpovídá za oddělení *Finanční účtárna*, *Provozní účtárna*, *Mzdová účtárna*
- Zrušeno **Ředitelství marketingu**, včetně samotného útvar *Marketing*. Tato oblast byla svěřena útvaru *Obchod*, jak bude popsáno níže.
- Vytvořena nová funkce vrcholového managementu **Výkonný ředitel pro technický rozvoj**. Do kompetencí tohoto ředitelství spadá nově vzniklý útvar *Technický rozvoj*, který byl vytvořen z bývalého útvaru *Vývoj*, původně spadající do kompetencí **Ředitelství pro inženýring a výrobu**.
- **Ředitelství pro inženýring a výrobu** zrušeno a nahrazeno funkcí **Výkonný ředitel pro obchod a realizaci**. Tento post přebírá veškeré kompetence a svěřené útvary po původním ředitelství, které byly přetransformovány do této podoby:
 - Útvar *Obchod* převzal do kompetence výše zmiňované úlohy marketingu. Vytvořena nová oddělení *Management obchodu* a *Referát obchodu*
 - Zřízen nový útvar *Lékařské přístroje*.
 - útvar *Inženýring* rozdělen na dvě samostatné sekce *Inženýring Příbram* a *Inženýring Plzeň*. Příbramská sekce zaměřena mimo energetiku také na projekci *Povrchové doly*. Plzeňská sekce se zabývá projekcemi *Jaderná*

energetika a Turbíny. V plzeňské sekci vytvořena také samostatná oddělení pro obchod, vývoj a expedici.

- útvary *Nákup* a *Výroba* zůstaly v podstatě v nezměněné podobě.

Jednotlivé změny organizační struktury v tomto období jsou znázorněny v *obr. č. 18*. Celková podoba organizační struktury je pak zobrazena v *příloze č. 2*.

Obr. č. 18: Schéma změn částí organizační struktury od 2003 do 2005



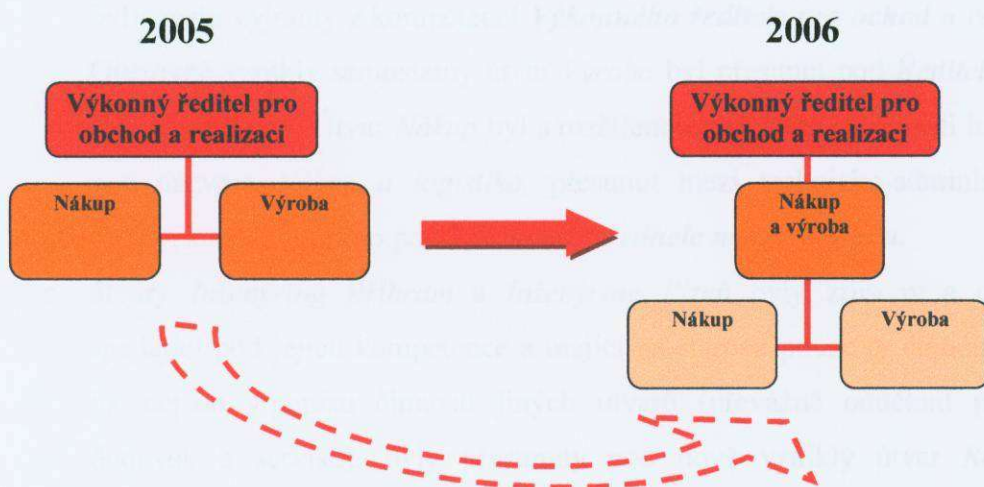
Zdroj: ZAT, a.s.

4.11.3. Změny organizační struktury proběhlé k roku 2006 a její následná podoba

- **Valná hromada:** zvýšení podílu většinového akcionáře ze 77% na 92% na celkovém majetku společnosti. Zbytek připadá na ostatní drobné vlastníky.
- **Ředitelství pro obchod a realizaci**
 - útvary *Nákup* a *Výroba* byly sloučeny pod jeden útvar *Nákup a výroba*, nicméně pod tímto útvarem nadále figurují jako dva samostatné úseky *Nákup* a *Výroba*

Jednotlivé změny organizační struktury v tomto období jsou znázorněny v *obr. č. 19*. Celková podoba organizační struktury pro toto období je pak zobrazena v *příloze č. 3*.

Obr. č. 19: Schéma změn částí organizační struktury od 2005 do 2006



Zdroj: ZAT, a.s.

4.11.4. Změny organizační struktury proběhlé k roku 2007 a její následná podoba

- **Valná hromada:** zvýšení podílu většinových akcionářů z 92% na 95% na celkovém majetku společnosti. Zbytek připadá na ostatní drobné vlastníky.
- Funkce štábního útvaru *Zmocněnec pro jakost* přejmenována na *Manažer kvality*. Kompetence tohoto útvaru však zůstaly zachovány.

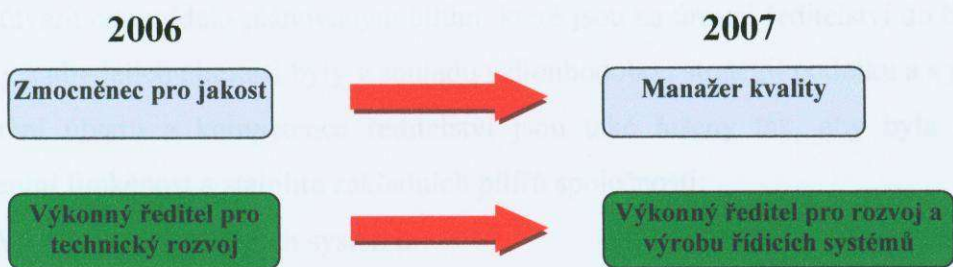
- Funkce ***Výkonného ředitele pro technický rozvoj*** přejmenována na ***Výkonný ředitel pro rozvoj a výrobu řídicích systémů***. Do kompetencí tohoto ředitelství mimo útvaru *Technický rozvoj* nově spadá útvar *Výroba*, který byl přesunut z kompetencí ***Výkonného ředitele pro obchod a realizaci***, čímž došlo k rozpuštění sloučeného útvaru *Nákup a výroba*. Dále pod ředitelství ***pro technický rozvoj*** spadá nově vytvořený útvar *Vývoj a konstrukce*. Přesný smysl a funkce tohoto útvaru autorovi není úplně jasný, jeví se víceméně duplicitní s útvarem *Technický rozvoj*, pod který spadá také oddělení *Konstrukce*. Nicméně vzhledem k omezeným možnostem autora k přístupu k informačním zdrojům společnosti s vyšší vypovídací schopností, které jsou vysoce neveřejného charakteru, je tato hypotéza o duplicitě zmiňovaného útvaru neověřenou informací.

- ***Ředitelství pro obchod a realizaci***

- jak už bylo popsáno výše, útvar *Nákup a výroba* byl rozpuštěn a tyto úlohy byly zcela vyjmuty z kompetencí ***Výkonného ředitele pro obchod a realizaci***. Opětovně vzniklý samostatný útvar *Výroba* byl přesunut pod ***Ředitelství pro rozvoj a výrobu***. Útvar *Nákup* byl s rozšířenou působností v oblasti logistiky, pod názvem *Nákup a logistika*, přesunut mezi technicko-administrativní útvary, spadající přímo pod ***Výkonného ředitele managementu***.
- útvary *Inženýring Příbram* a *Inženýring Plzeň* byly zrušeny a oddělení spadající pod jejich kompetence a mající na starosti pouze ty činnosti, které již nejsou v popisu činností jiných útvarů (převážně oddělení projekcí, dodávek a servisu), byly přesunuty pod nově vzniklý útvar *Realizace dodávek*. Ostatní duplicitní oddělení byly rozpuštěny.
- Vytvořen nový útvar *Řízení projektů*, který má na starosti plánování, realizaci a management jednotlivých řešených projektů.

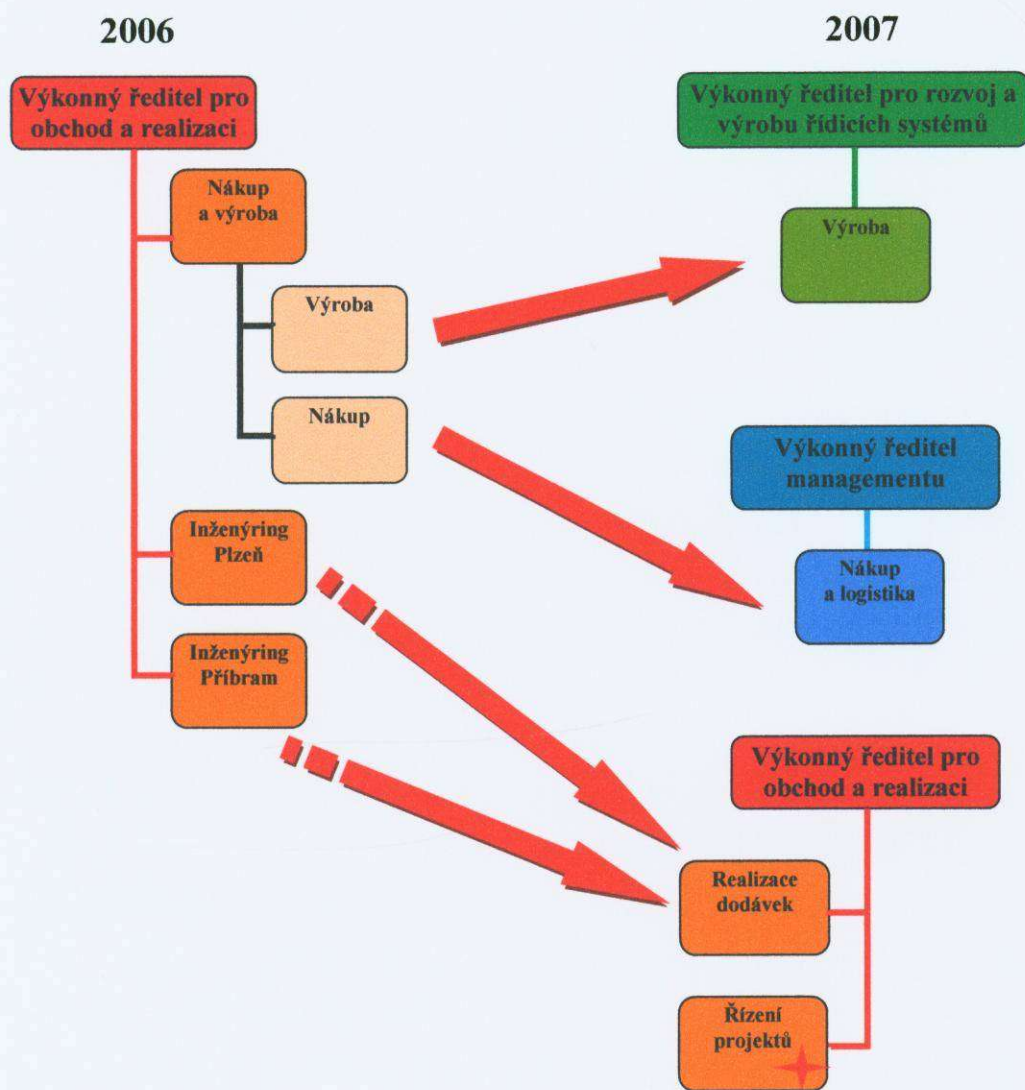
Jednotlivé změny organizační struktury v tomto období jsou znázorněny v *obr. č. 20* a *č. 21*. Celková podoba organizační struktury pro toto období je pak zobrazena v *příloze č. 4*.

Obr. č. 20: Schéma změn částí organizační struktury na úrovni vrcholového managementu od 2006 do 2007



Zdroj: ZAT, a.s.

Obr. č. 21: Schéma změn částí organizační struktury na úrovni útvarů od 2006 do 2007



Zdroj: ZAT, a.s.

V konečné a tudíž současné podobě organizační struktury došlo v průběhu změn víceméně k rozčlenění jednotlivých útvarů do kompetencí jednotlivých ředitelství tak, aby složení útvarů odpovídalo plánovaným cílům, které jsou na úrovni ředitelství do budoucna vytyčeny a aby jejich činnosti byly v souladu s dlouhodobou strategií podniku a s jeho vizí. Rozmístění útvarů a kompetence ředitelství jsou také řešeny tak, aby byla zajištěna stoprocentní funkčnost a stabilita základních pilířů společnosti:

- Vývoj a výroba řídicích systémů.
- Řízení projektů a realizace dodávek.
- Servis a služby.
- Požadavky zákazníků.

5. SYNTETICKÁ ČÁST

V této části se autor zabývá vlastním návrhem možné podoby organizační struktury dle zvážení optimálních možností, popsanych v použité odborné literatuře renomovanými autory, zabývající se touto problematikou. Návrh se odvíjí ze současné podoby organizační struktury a principiálně staví na optimálnější seskupení jednotlivých útvarů a oddělení, vzhledem k původnímu řešení struktury.

Zvolený typ struktury byl vybrán na základě zvážení, zda navrhovaná restrukturalizace a personální zabezpečení celého projektu jsou alespoň teoreticky v rámci možností realizovatelné.

5.1 Návrh pozměněné podoby organizační struktury

Podle rozboru možností změn, které lze ve stávající podobě organizační struktury použít, se autor přiklání k aplikaci speciálního typu hybridní organizační struktury, kdy jsou v této struktuře kombinovány formy funkční, divizionální i maticové struktury. Cílem této kombinace je maximální využití výhod, které poskytují všechny zmíněné typy organizačních struktur. Z technických důvodů autor také aplikuje prvky struktury štábní, jelikož při restrukturalizaci jednotlivých útvarů a oddělení považuje za nezbytné vytvoření samostatného štábního celku, jehož kompetence se zakládá na využití útvaru *Personalistika*, který na své původní pozici dle autora neplnil zcela účelně svoji funkci. Tento útvar bude v nové pozici funkčně napojen na celou organizační strukturu tak, aby byla zajištěna efektivní komunikace a spolupráce mezi tímto štábem a ostatními odděleními a divizemi.

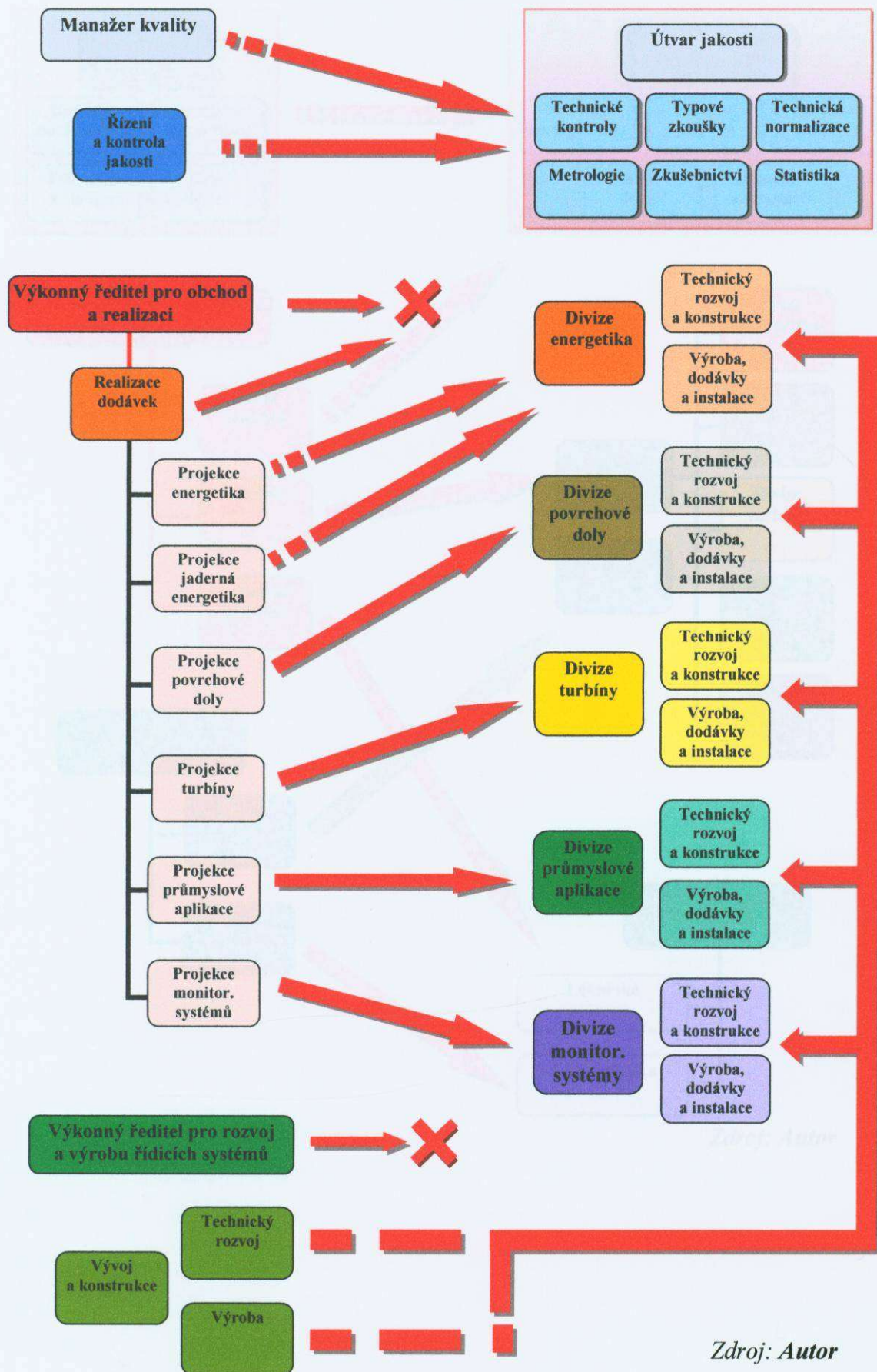
Autor navrhuje dále sloučení pozice *Manažera kvality* a útvaru *Řízení a kontrola jakosti*, včetně všech oddělení, spadající pod tento útvar v jeden celek *Útvar jakosti*. Důvod tohoto sloučení spočívá v eliminaci duplicitních činností obou dříve nesloučených útvarů, čímž také dochází ke snížení nákladů na kontrolu jakosti všech výstupů společnosti. Sloučený *Útvar jakosti* se podle návrhu nachází pod přímým vedením *Výkonného ředitele managementu*, na stejné úrovni, jako *Útvar managementu*.

U technicko-administrativních útvarů je navrhováno přeskupení následujícím způsobem: mimo útvary *Řízení a kontrola jakosti* a *Personalistika*, o jejichž změnách bylo pojednáno výše, se útvary *Nákup a logistika* přesunuje pod kompetence nově vzniklých divizí. Podřízenost tohoto útvaru divizím je řešena aplikací maticové organizační struktury. Detailnější rozbor vytváření divizí autor popisuje níže. Zbylé dva útvary *Finance* a *Správa* zůstávají v kompetenci *Výkonného ředitele managementu*.

Funkční pozice vrcholového managementu *Výkonný ředitel pro rozvoj a výrobu řídicích systémů* a *Výkonný ředitel pro obchod a realizaci* včetně jejich podřízených útvarů, byly přetransformovány do nově vzniklých divizí vytvářených na základě výrobního členění. Pro toto členění autor navrhuje využití jednotlivých projekcí, které jsou v současnosti součástí útvaru *Realizace dodávek* a jsou zaměřeny na jednotlivé typy dodávaných výrobků a služeb. Na základě těchto projekcí jsou vytvářeny divize, které se specializují na vývoj, výrobu, dodávky, instalaci a servis jednotlivých výrobků a služeb, kterými se podnik zabývá. Pod jednotlivé divize také spadají přetransformovaná oddělení bývalých útvarů a ředitelství, která jsou rozdělena na část *specializovanou na činnost divizí* (jedná se o útvary technického rozvoje, výroby, instalace a servisu) a část *obchodní* (tedy útvary *obchodu a marketingu* a *nákupu a logistiky*), která spadá do kompetencí všech divizí a to systémem maticového řešení podřízenosti. Útvary *Řízení projektů* se autor rozhodl sloučit s *Útvarem managementu*, který v nově organizační struktuře vystupuje pod názvem *Útvary managementu a řízení projektů*.

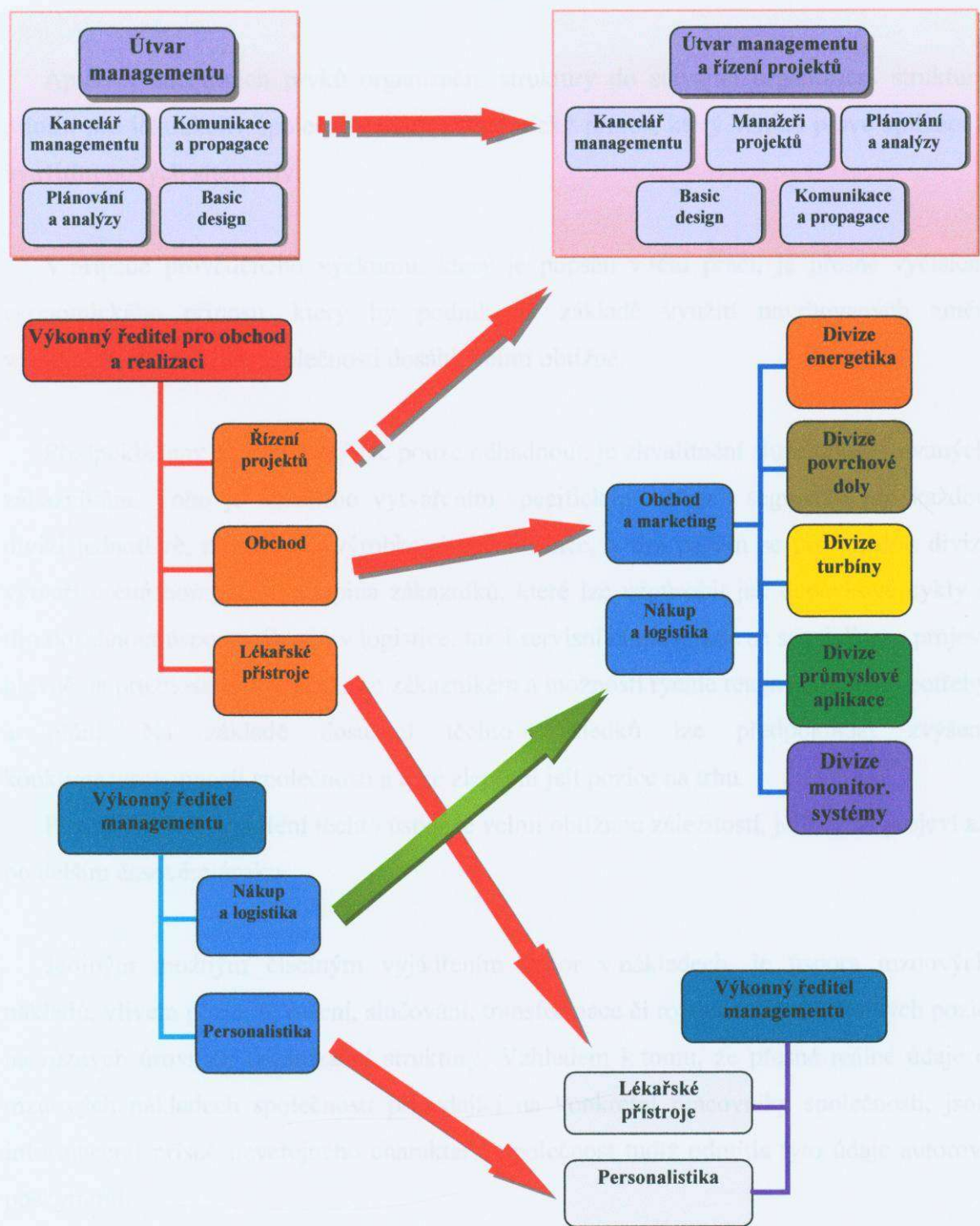
Veškeré navrhované změny jsou znázorněny na obr. č. 22 a 23, tato schémata se skládají z několika dílčích částí je rozdělen na několik na několik dílčích schémat. Celková podoba navrhované pozměněné organizační struktury je pak zobrazena v příloze č. 5

Obr. č. 22: Schéma navrhovaných změn organizační struktury (část 1.)



Zdroj: Autor

Obr. č. 23: Schéma navrhovaných změn organizační struktury (část 2.)



Zdroj: Autor

5.2 Ekonomický přínos užití moderních organizačních struktur

Aplikace moderních prvků organizační struktury do stávající organizační struktury přináší pro jakoukoliv společnost vždy ekonomický přínos, který vzniká právě aplikací a využitím nových alternativ.

V případě prováděného výzkumu, který je popsán v této práci, je přesné vyčíslení ekonomického přínosu, který by podnik na základě využití navrhovaných změn v organizační struktuře společnosti dosáhl, velmi obtížné.

Předpokládaný přínos, který lze pouze odhadnout, je zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům. Toho je dosaženo vytvářením specifických tržních segmentů pro každou divizi jednotlivě, na základě výrobkové specializace, a tím pádem se pro každou divizi vytváří určitá homogenní skupina zákazníků, které lze uzpůsobit jak dodávkové cykly a tím dosáhnout úspory nákladů v logistice, tak i servisní činnost, kde se specializace projeví hlavně na pružnosti komunikace se zákazníkem a možností rychle reagovat na jeho potřeby a přání. Na základě dosažení těchto výsledků lze předpokládat zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a také zlepšení její pozice na trhu.

Přesné číselné vyjádření těchto úspor je velmi obtížnou záležitostí, jelikož se projeví až po delším časovém úseku.

Jediným možným číselným vyjádřením úspor v nákladech, je úspora mzdových nákladů, vlivem přesunů, rušení, slučování, transformace či rozdělování jednotlivých pozic na různých úrovních organizační struktury. Vzhledem k tomu, že přesné reálné údaje o mzdových nákladech společnosti připadající na konkrétní pracovníky společnosti, jsou informacemi přísně neveřejného charakteru, společnost tudíž odmítla tyto údaje autorovi poskytnout.

Proto se autor rozhodl stanovit průměrné roční náklady připadající na jednotlivé útvary, oddělení a vedoucí pozice jednotlivých divizí a vrcholového managementu. V procesu změn organizační struktury se tyto změny nižších úrovní hierarchie v podstatě nedotknou. V tomto směru dojde pouze k přeskupení jednotlivých pracovníků v rámci divizí. Změny, které se projeví na výši mzdových nákladů, se týkají především řídicích pozic jednotlivých útvarů a ředitelství. Náklady tudíž budou vyčísleny pouze na těchto úrovních (viz tab. č. 4)

Tab. č. 4: **Schéma výpočtu mzdových nákladů a úspory vyplývající z aplikace navrhovaných změn v org. struktuře**

ROČNÍ MZDOVÉ NÁKLADY BEZ POUŽITÍ MODERNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	
Pozice	Roční mzdové náklady
<i>Výkonný ředitel managementu</i>	1 800 000
<i>Výkonný ředitel pro rozvoj a výrobu řídicích systémů</i>	1 200 000
<i>Výkonný ředitel pro obchod a realizaci</i>	1 200 000
<i>Útvar managementu</i>	720 000
<i>Manažer kvality</i>	720 000
<i>Vývoj a konstrukce</i>	720 000
<i>Technický rozvoj</i>	720 000
<i>Výroba</i>	720 000
<i>Obchod</i>	720 000
<i>Realizace dodávek</i>	720 000
<i>Řízení projektů</i>	720 000
<i>Lékařské přístroje</i>	720 000
<i>Nákup a logistika</i>	720 000
<i>Řízení a kontrola jakosti</i>	720 000
<i>Personalistika</i>	720 000
<i>Finance</i>	720 000
<i>Správa</i>	720 000
Celkové roční mzdové náklady	14 280 000

Roční mzdové náklady s použitím moderní organizační struktury	
Pozice	Roční mzdové náklady
<i>Výkonný ředitel managementu</i>	1 800 000
<i>Vedoucí divize povrchové doly</i>	960 000
<i>Vedoucí divize energetika</i>	960 000
<i>Vedoucí divize turbíny</i>	960 000
<i>Vedoucí divize průmyslové aplikace</i>	960 000
<i>Vedoucí divize monitorovací systémy</i>	960 000
<i>Útvar managementu a řízení projektů</i>	720 000
<i>Útvar jakosti</i>	720 000
<i>Personalistika</i>	720 000
<i>Lékařské přístroje</i>	720 000
<i>Obchod a marketing</i>	720 000
<i>Nákup a logistika</i>	720 000
<i>Finance</i>	720 000
<i>Správa</i>	720 000
Celkové roční mzdové náklady	12 360 000

Celková úspora ročních mzdových nákladů (CZK)	1 920 000
--	------------------

Z uvedeného schématu zřetelně vyplývá, že společnost, která zahrne do své stávající organizační struktury prvky moderních organizačních struktur, je schopna vykazovat stabilní roční úsporu nákladů v návaznosti na aplikaci navrhovaných změn.

6. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vypracování návrhu moderní organizační struktury na základě zkoumání reálné organizační struktury a jejího vývoje ve sledovaném období, v podniku, působícím v českém podnikatelském prostředí. Tento návrh byl pak následně aplikován do současné podoby organizační struktury společnosti a ve výsledné pozměněné podobě bylo třeba vyhodnotit přínos, který navrhované změny přinesly.

Nutnost použít moderní organizační strukturu se stává ve většině společností rutinní záležitostí. I přes to, že ve zkoumaném podniku stávající organizační struktura nesplňuje aspekty moderní organizační struktury, jejíž aplikace by byla efektivnější, neznamená to, že by společnost ZAT, a. s. uplatňování těchto organizačních struktur či jednotek nějakým způsobem zavrhovala.

V dané situaci ve společnosti nebyla zřejmě vůle zajistit neoptimálnější možné řešení podoby organizační struktury podniku, případně vrcholový management neměl při tvorbě stávající podoby struktury k dispozici nezbytné know-how pro aplikaci moderních prvků organizační struktury. Velice pravděpodobným důvodem však je zaběhnutá podniková kultura, která udává směr vývoje podoby organizační struktury a také profesní i osobní vztahy mezi jednotlivými články struktury, které velmi významně omezují jakékoli podstatnější zásahy do stávající podoby organizační struktury a pokusy o její restrukturalizaci.

Vytvoření a aplikace moderní organizační struktury ve společnosti na základě pozorování a analýzy dosavadního vývoje celé hierarchické struktury by zcela jistě vedlo k více efektivnějšímu výkonu organizace a pružnější vnitropodnikové komunikaci, stejně tak jako přesnějšímu vymezení pravomocí a kompetencí jednotlivých článků celé struktury.

7. ABSTRACT

The main objective of this bachelor work themed „*Modern organisation structures and possibilities of their application in companies*“ was model specification of modern organisation intradepartmental structures and research of acceptable application possibilities of these models to a chosen real working company, which is able to include appropriate elements of modern organization structure to its current organization structure.

Examined subject was a company, which is considered to be a world prominent automatization supplier for industrial processes. This company was convenient in term of organization structure form for proposal of applying the elements of modern organization structures.

In accordance with monitoring of organization structure progress within certain surveyed period, author proposes amended image of organization structure, using such modern elements, which correspond with progress trends of current organization structure. This mentioned proposal was consequently applied to current image of company organization structure and then it was necessary to analyse the resulting amended form and determine which benefits can be exploited using suggested changes.

Such suggested changes can be very useful for the company in consideration of reducing fixed and variable costs. These savings author sees mainly in production specialization and reducing of some wage costs.

The research in this bachelor work enabled to author superior opinion of questions using modern organization structures in entrepreneurial environment.

Key words

organizations, organizing, organization structures, management, human resources.

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. DĚDINA, Jiří: *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1996, 117 s., ISBN 80-7187-029-3.
2. DĚDINA Jiří. – CEJTHAMR Václav: *Management a organizační chování*. Grada, Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, 340 s., ISBN 80-247-1300-4
3. HRON, Jan: *Teorie řízení*. Praha: ČZU, 2000, 135 s., ISBN 80-213-0695-5
4. HRON, Jan; TICHÁ, Ivana: *Strategické řízení*, Praha: ČZU, 2003, 240 s., ISBN 80-213-0922-9
5. JIRÁSEK, Jaroslav. *Štíhlá výroba*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1998, 199 s., ISBN 80-7169-394-4.
6. KAREŠ, Jiří; VANĚČEK, Drahoš; BUNEŠOVÁ, Marie. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací (interní pomůcka)*. České Budějovice: ZF JU, 2007, 23 s.
7. KOONTZ, Harold – WEINRICH, Heinz: *Management*. Victoria Publishing, a. s., Praha, 1993, 659 s., ISBN 80-85605-457
8. MALACH, Jakub. *Zákaznický orientované řízení firmy – metrika: Moderní řízení* [online]. Praha: 2006 [cit. 18.7.2007]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-17773060-organiza%E8n%E8D+struktura-600000_d-e6>
9. MALÝ, Milan – DĚDINA, Jiří: *Organizační architektura*. Victoria Publishing, a. s., Praha, 1996, 170 s., ISBN 80-7187-064-1
10. PITRA, Zbyněk: *Příprava a provádění organizačních změn*. Grada Publishing, s. r. o., Praha, 1998, 206 s., ISBN 80-7169-623-4

11. SYNEK, Miloslav.: *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 2. vyd., Praha: VŠE, 1997, 446 s., ISBN 80-7079-273-6.
12. TRUNEČEK, Jan. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE, 1999. 184 s., ISBN 80-7079-083-0.
13. VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Olga: *Management na prahu 90. let*. 1. vyd., Praha: Institut řízení, 1991, 161 s., ISBN 80-7014-034-8
14. VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Olga: *Management – Teorie a praxe pro 90. léta*. Management Press, Praha, 1996, 244 s., ISBN 80-85943-19-0
15. ZUZÁK, Roman: *Management pro obor podnikání a administrativa*. Praha: ČZU, 2001, 124 s., ISBN 80-213-0709-9
16. **Interní materiály** společnosti ZAT, a.s.
17. **Výroční zprávy** společnosti ZAT, a.s. za období 2003 - 2007

9. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Organizační struktura ZAT, a.s. (platná v r. 2003)

Příloha č. 2 Organizační struktura ZAT, a.s. (platná v r. 2005)

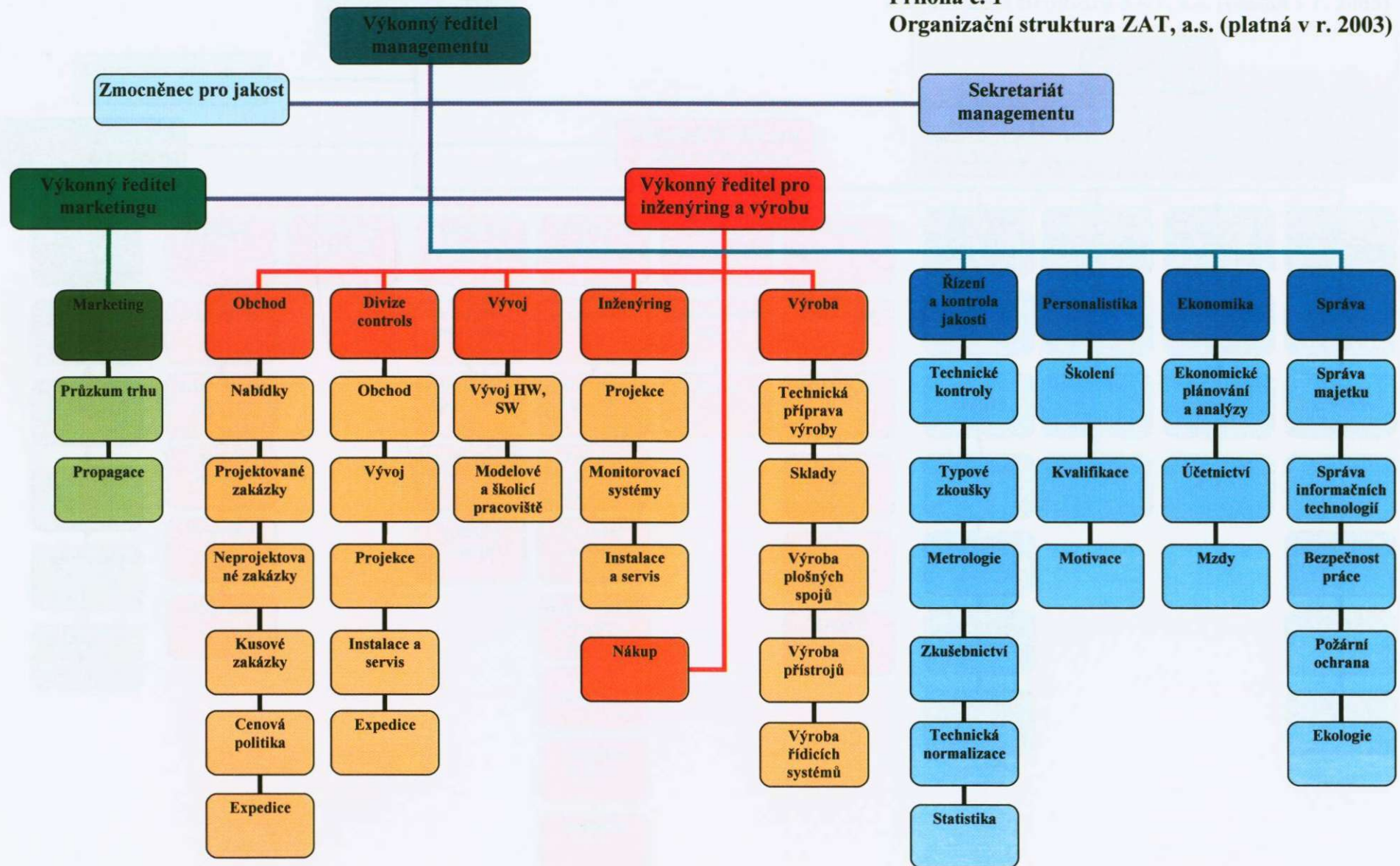
Příloha č. 3 Organizační struktura ZAT, a.s. (platná v r. 2006)

Příloha č. 4 Organizační struktura ZAT, a.s. (platná v r. 2007)

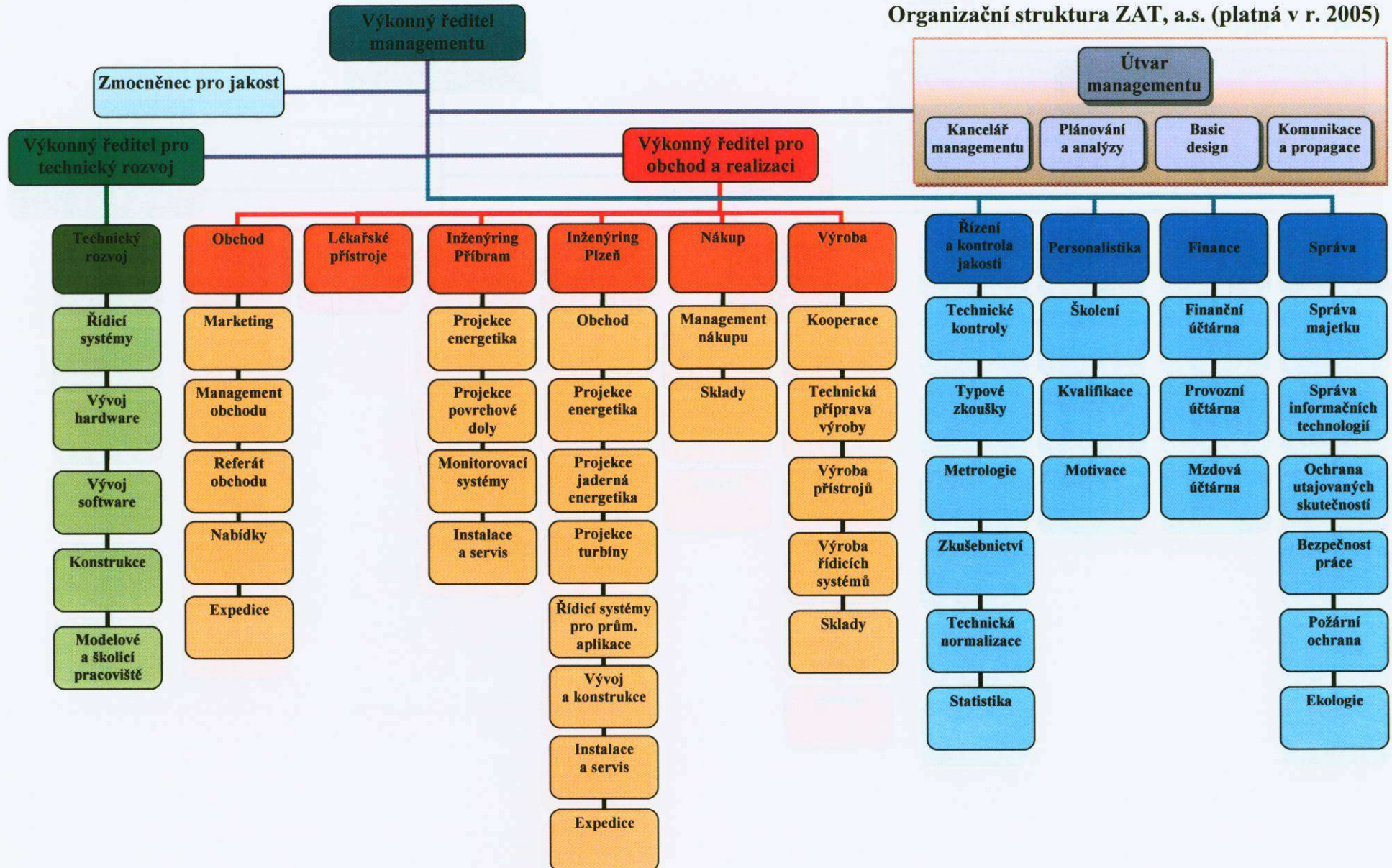
Příloha č. 5 Návrh pozměněné organizační struktury společnosti ZAT, a.s.



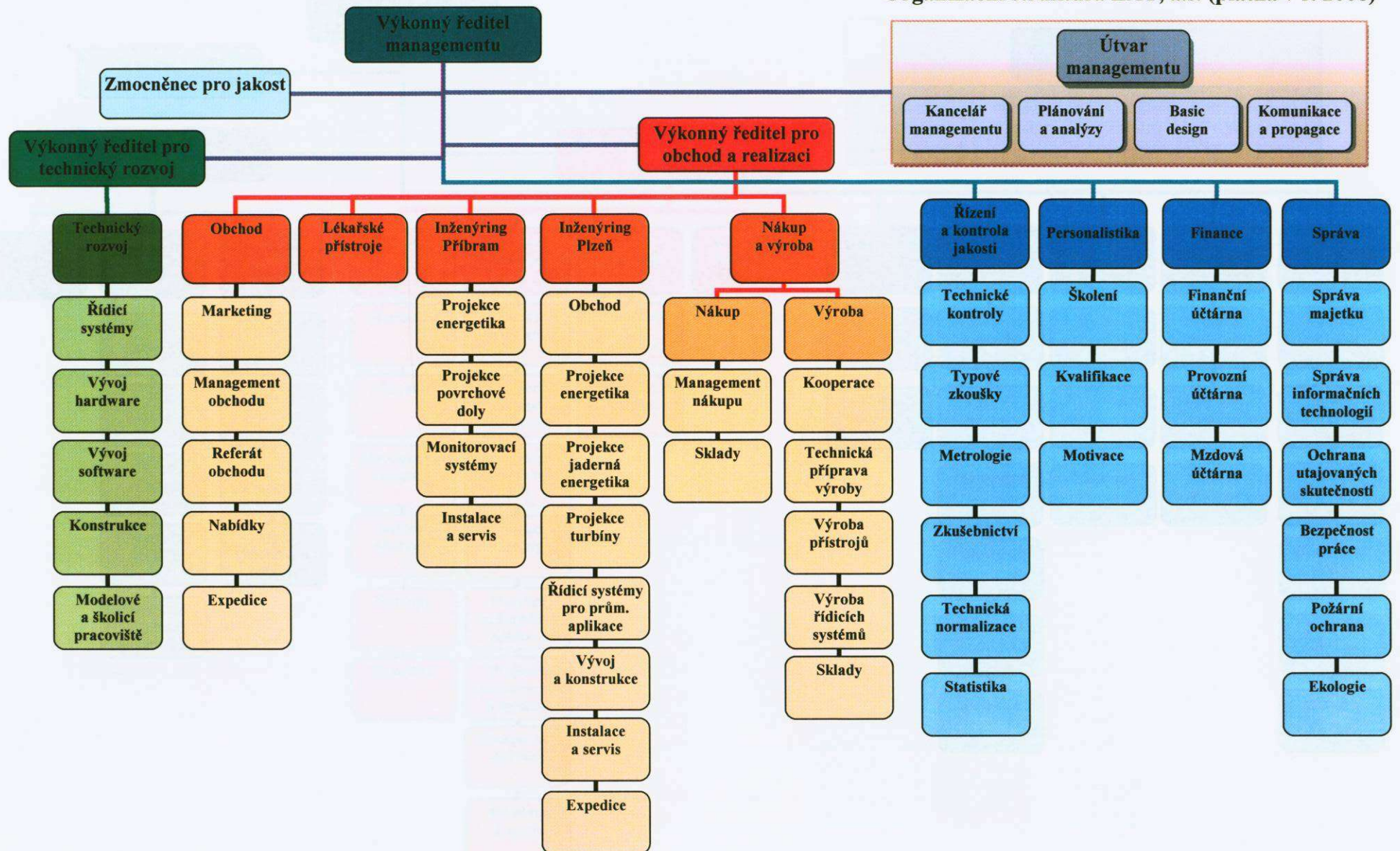
Příloha č. 1
Organizační struktura ZAT, a.s. (platná v r. 2003)



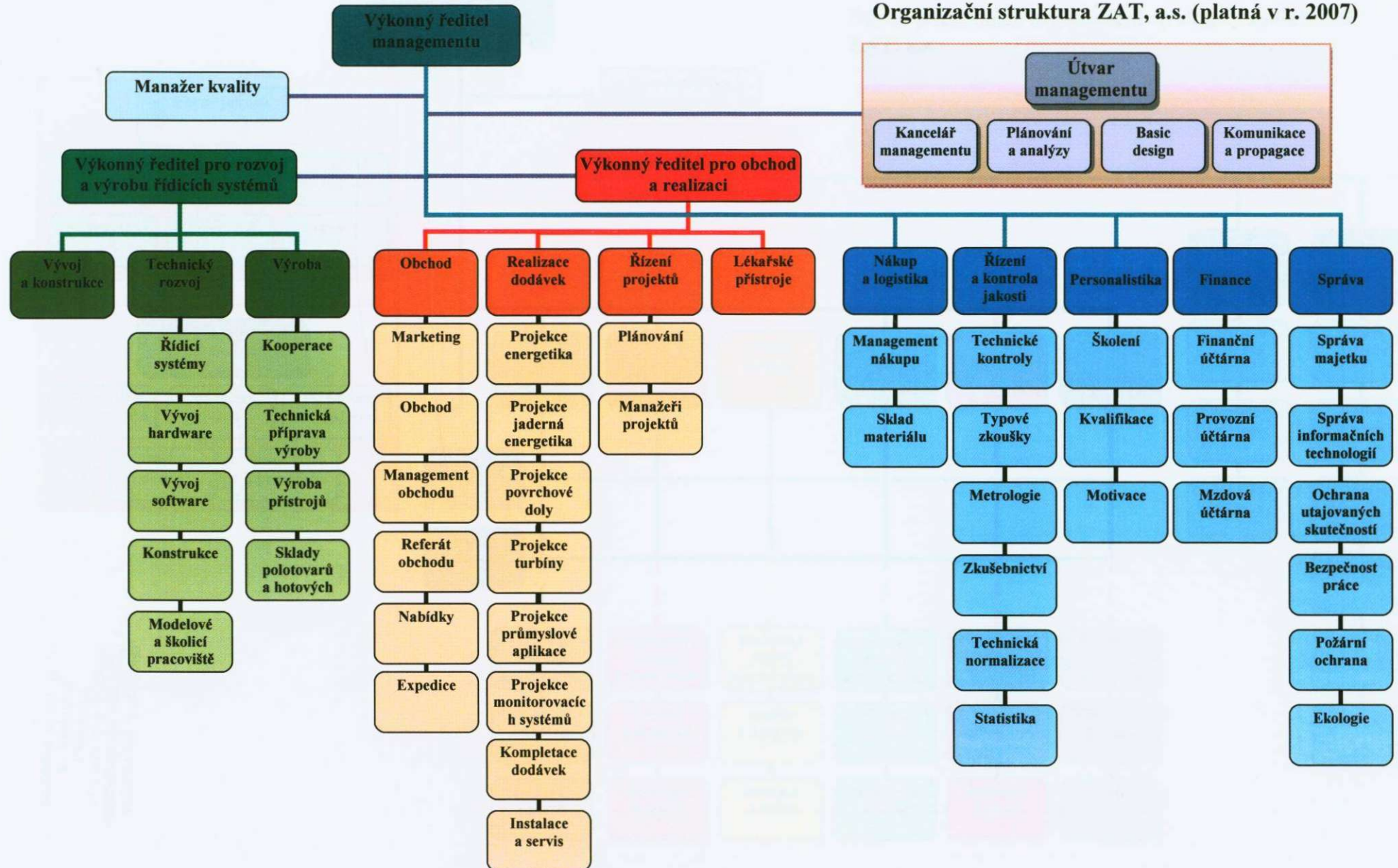
Příloha č. 2
Organizační struktura ZAT, a.s. (platná v r. 2005)



Příloha č. 3
Organizační struktura ZAT, a.s. (platná v r. 2006)



Příloha č. 4
Organizační struktura ZAT, a.s. (platná v r. 2007)



Příloha č.5
Návrh pozměněné organizační struktury společnosti
ZAT, a.s.

