

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Srovnání a hodnocení organizačních struktur dvou podniků stejného  
odvětví**

**Jaroslav Pospíšil**

**Bakalářská práce  
2016**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslav Pospíšil**  
Osobní číslo: **E13588**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Srovnání a hodnocení organizačních struktur dvou podniků stejného odvětví**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je srovnání organizačních struktur dvou podniků stejného odvětví a posouzení jejich vhodnosti pro uvedené podniky.

Osnova:

- Vytváření organizačních útvarů a struktur.
- Pravomoc, zodpovědnost a jejich vyvažování.
- Delegování jako dělba kompetencí.
- Rozpětí a stupně řízení.
- Koordinace činností.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **min. 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLAŽEK, Ladislav. Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování: 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-429-2.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování.

Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

VEBER, Jaromír a kol. MANAGEMENT Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Praha: Management press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Vedoucí bakalářské práce:

**PaedDr. Alexandr Šenec**


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:


**29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**29. dubna 2016**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne

Jaroslav Pospíšil

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval paní Ing. Marcele Vedralové, Mgr. Evě Pospíšilové a především svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Tato práce obsahuje výčet klasických typů organizačních struktur a trendů v této oblasti. Obsahuje analýzu, popis, hodnocení a komparaci dvou podniků ve stejném odvětví. Záměrem práce je ze zjištěných údajů podniky ohodnotit a vymezit jistá doporučení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Organizační struktura, rozpětí řízení, počet stupňů řízení, Dopravní podnik města Pardubic, Dopravní podnik města Brna*

## **TITLE**

Comparison and evaluation of two companies' infrastructures within the same industry

## **ANNOTATION**

*This work contains several classic types of organizational structures and trends in this field. It also contains analysis, description, evaluation and comparison of two enterprises in the same field. The objective of this work is to evaluate these enterprises and to provide some recommendations on the basis of gained results.*

## **KEYWORDS**

*Structure of organization, span of management, number of management stages, Pradubice transport company, Brno transport company*

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OBECNĚ</b> .....	<b>11</b>
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY .....	11
1.2 PARAMETRY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	13
1.2.1 <i>Dělba práce</i> .....	14
1.2.2 <i>Rozpětí řízení</i> .....	14
1.2.3 <i>Dělba pravomoci</i> .....	15
1.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝBĚR ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	15
1.3.1 <i>Vnitřní faktory</i> .....	15
1.3.2 <i>Vnější faktory</i> .....	16
1.4 PROCES TVORBY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR .....	16
1.5 JEDNOLINIOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	17
1.5.1 <i>Liniový typ</i> .....	17
1.6 VÍCE-LINIOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	18
1.6.1 <i>Funkční typ</i> .....	18
1.6.2 <i>Liniově-funkční typ</i> .....	19
1.7 ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	20
1.8 KOMBINOVANÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	21
1.8.1 <i>Liniově štábní struktury</i> .....	21
1.8.2 <i>Hospodářská střediska v liniově štábních strukturách</i> .....	22
1.8.3 <i>Členění hospodářských středisek</i> .....	23
1.9 PROJEKTOVÉ ORGANIZAČNÍ TÝMY.....	24
1.10 MATICOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	25
1.11 VÝROBKOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	26
1.12 DIVIZNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	28
1.12.1 <i>Výrobkové divizní struktury</i> .....	29
1.12.2 <i>Geografické divizní struktury</i> .....	29
1.12.3 <i>Divizní organizační struktura podle zákazníků</i> .....	30
<b>2 DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA PARDUBICE A. S.</b> .....	<b>32</b>
2.1 POPIS SPOLEČNOSTI .....	32
2.1.1 <i>Ekonomická stránka podniku</i> .....	33
2.1.2 <i>Organizační struktura DPmP, a. s.</i> .....	34
2.1.3 <i>Využití organizační struktury</i> .....	36
2.1.4 <i>Počet stupňů řízení</i> .....	40
2.1.5 <i>Rozpětí řízení</i> .....	40
2.1.6 <i>Využití moderních typů organizačních struktur</i> .....	41
2.2 DOPORUČENÍ .....	41
<b>3 DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA BRNA, A. S.</b> .....	<b>42</b>
3.1 POPIS SPOLEČNOSTI .....	42
3.1.1 <i>Ekonomická stránka podniku</i> .....	43
3.1.2 <i>Organizační struktura DPMB, a. s.</i> .....	44
3.1.3 <i>Využití organizační struktury</i> .....	45
3.1.4 <i>Počet stupňů řízení</i> .....	50
3.1.5 <i>Rozpětí řízení</i> .....	51
3.1.6 <i>Využití moderních organizačních struktur</i> .....	52
3.2 DOPORUČENÍ .....	52
<b>4 KOMPARACE PODNIKŮ</b> .....	<b>53</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>55</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>57</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: výhody a nevýhody liniového typu.....	17
Tabulka 2: Výhody a nevýhody funkčního typu.....	18
Tabulka 3: Výhody a nevýhody liniově-funkčního typu .....	19
Tabulka 4: Výhody a nevýhody liniově štábní struktury .....	21
Tabulka 5: Výhody a nevýhody projektově organizačního týmu .....	24
Tabulka 6: Výhody a nevýhody maticové organizační struktury .....	25
Tabulka 7: Výhody a nevýhody výrokové organizační struktury .....	27
Tabulka 8: Výhody a nevýhody divizní organizační struktury .....	28
Tabulka 9: Ekonomická situace podniku 2011 – 2014 v tis. Kč.....	33
Tabulka 10: Průměrný počet zaměstnanců DPmP, a. s. v letech 2011 - 2014.....	34
Tabulka 11: Ekonomická situace podniku 2011-2014 v tis. Kč .....	43
Tabulka 12: Průměrný počet zaměstnanců DPMB, a. s. v letech 2011-2014.....	44
Tabulka 13: Shrnutí komparace .....	54

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Liniový typ .....	17
Obrázek 2: Funkční typ.....	18
Obrázek 3: Liniově-funkční typ .....	19
Obrázek 4: Liniově štábní struktura .....	22
Obrázek 5: Maticová organizační struktura .....	26
Obrázek 6: Výroková organizační struktura .....	27
Obrázek 7: Výroková divizní struktura.....	29
Obrázek 8: Geografická výrobní struktura.....	30
Obrázek 9: Divizní struktura zaměřená na zákazníky.....	31
Obrázek 10: Organizační schéma DPmP, a. s.....	35
Obrázek 11: Organizační schéma DPMB, a. s. ....	45



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

Např. - například

Atd. – a tak dále

Kč – korun českých

DPmP, a. s. – Dopravní podnik města Pardubic akciová společnost

DPMB, a. s. – Dopravní podnik města Brna akciová společnost

Sb. - sbírky

Tis. - tisíc

a. s. – akciová společnost

MHD – městská hromadná doprava

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ŽP – životní prostředí

PO – požární ochrana

Ref. - referát

# ÚVOD

Téma „Srovnání a hodnocení organizačních struktur dvou podniků stejného odvětví“ autor zvolil z důvodu, že každý dobrý manažer by měl znát řízení organizace. Neexistuje totiž žádná univerzální organizační struktura, kterou by mohl využít každý podnik. Tu musí manažer „ušít“ každému podniku na míru. Je to z důvodu hospodárného a efektivního chodu podniku.

Bakalářská práce je typologicky rozdělena do dvou hlavních částí. První, teoretická, část obsahuje základní pojmy, které se týkají organizačních struktur. Krom základních pojmů teoretická část obsahuje popsané parametry organizační struktury, popis tvorby organizační struktury a faktory, které ovlivňují jejich tvorbu. Největší pozornost v této části je zaměřena na jednotlivé typy organizačních struktur. Vybrané typy struktur autor popíše a vyhodnotí jejich hlavní výhody a nevýhody.

Druhá, praktická, část je zaměřena již na popsání a hodnocení konkrétních podniků a jejich organizačních struktur. Pro porovnání byly zvoleny tyto podniky:

- Dopravní podnik města Pardubic a. s.
- Dopravní podnik města Brna a. s.

U každého podniku autor provede základní popis. Jako další provede analýzu organizační struktury u obou podniků nejen dle kritérií, který byly zvoleny pro jejich vzájemnou komparaci. Ze zjištěných informací autor posoudí, zda jsou zvolené organizační struktury pro podnik vhodné a případně navrhne doporučení za změnu.

**Cílem práce je srovnání organizačních struktur dvou podniků stejného odvětví a posouzení jejich vhodnosti pro uvedené podniky.**

# 1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OBECNĚ

*„Organizační struktury vyjadřují formu uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností. Přispívají tak k hospodárnému zabezpečení manažerských funkcí (sekvenčních i paralelních), a to včetně rámcového přiřazení pravomoci a zodpovědnosti za jejich plnění.“ [3]*

Organizační struktura podniku by měla být navržena tak, aby zabezpečila co nejlepší prostředí pro dosažení podnikových cílů. Volba optimální organizační struktury je složitý proces, protože neexistuje žádná optimální struktura, kterou by mohly použít všechny typy podniků. Měla by být tzv. „šitá na míru“. Při navrhování organizační struktury musí vrcholový pracovník znát výhody, ale i nevýhody jednotlivých organizačních forem. Při volbě struktury je rozhodující nejen velikost podniku, dělba práce a pravomocí, ale také podpora podnikové strategie.

Při tvorbě organizační struktury určujeme dva základní vztahy. Horizontální a vertikální. Horizontální řeší vztahy jako dělbu činností a kooperací. Vertikální vztahy zase řeší jako rozložení pravomocí a odpovědností.

## 1.1 Základní pojmy

**Organizační struktura (formální)** je tvořena útvary a vztahy mezi nimi. Hlavním úkolem je umožnit efektivní vedení podniku.

**Neformální organizační struktura** nesouvisí s formální strukturou. Zahrnuje vztahy pracovníků v organizaci, které vznikly přirozeně dle svých zájmů, bydliště atd.. Neformální organizační struktura může mít pozitivní, ale i negativní přínos v organizaci.

**Organizační schéma** je grafické zobrazení organizační struktury. Toto zobrazení však není úplně dokonalé, protože zobrazuje pouze útvary a vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi nimi.

**Organizování** lze vysvětlit jako vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, ve kterém jednotlivci a skupiny lidí kooperují v zájmu dosáhnout předem dohodnutých cílů. [1]

**Pravomoc** je souhrn práv a moci příslušného pracovníka vzhledem k jeho postavení v organizační struktuře a stanovuje stupeň volnosti v jeho rozhodování.

**Odpovědnost** je povinnost ručit za plnění svých úkolů. V případě manažera se může jednat nejen o odpovědnost za hmotné a finanční prostředky, ale také nese odpovědnost za své jednání, které může mít velký dopad na organizaci.

**Delegování** je přenesení přesně vymezených pravomocí a odpovědností na jinou osobu, či útvar.

**Kompetence** je okruh aktivit, pro které byla příslušným článkem řízení uložena oprávnění a povinnosti. [7]

**Centralizace** je způsob vedení organizace, kde jsou veškeré kompetence soustředěny do rukou top managementu. Organizace je tedy řízena „z centra“.

**Decentralizace** je jednoduše řečeno opak centralizace. Je to rozdělování a přidělování manažerských funkcí do jednotlivých útvarů. Decentralizování umožní flexibilnější a samostatnější rozhodování útvarů, ale nevýhoda může být absence jednotlivé koordinace.

**Útvar** je skupina jednotek organizační struktury obsahující pracovní místa a příslušné řídicí místo. [2]

- **Nákupní útvar** – Hlavním úkolem tohoto útvaru je zabezpečení chodu všech krátkodobých procesů (hlavně ve výrobě). To znamená nákup základních surovin, jako jsou: materiál, součástky rozpracované výroby, nářadí apod.. Velikost nákupu a zásob by měla být optimální. Ani ne malá, aby se nemusela zastavit výroba, ale ani ne velká, aby společnosti ve velkých zásobách „neležel“ kapitál.
- **Výrobní útvar** – Ve výrobním útvaru dochází k přeměně výrobních faktorů na hotové výrobky. V útvaru probíhají i nevýrobní činnosti, jako např.: doprava materiálu ze skladu nebo přeprava polotovaru z jiného střediska. Výstup z tohoto střediska se nazývá výkon. To může být hotový výrobek, nebo vyrobený polotovar pro jiný útvar, popřípadě k prodeji.

- **Prodejní útvar** – Nachází se na úplném konci výrobního procesu. Jako jediný má přímý přístup na trh a střetává se s odběrateli (potažmo rovnou se zákazníky). Hlavním úkolem je dosažení podnikových cílů a plánů prostřednictvím prodeje.
- **Marketingový útvar** – Útvar marketingu je v podniku velice důležitý. Jeho hlavním úkolem je průzkum trhu a na základě výsledků vymýšlet strategii prodeje. Na základě průzkumu může dávat podnět pro úpravu, nebo na úplně nový výrobek. Dobře zvolená marketingová strategie může podniku zvýšit prodeje. V opačném případě může být problém s nezájmem o výrobky, či služby.
- **Finanční útvar** – Řeší veškeré otázky podnikového kapitálu. Zajišťuje dostatek potřebného kapitálu pro chod podniku a kontroluje jeho využití.
- **Personální útvar** – Zaměřuje se na vše, co se týká pracovníků podniku. Zajišťuje veškeré personální činnosti, jako např.: získávání, formování, využívání, organizování, hodnocení atd..
- **Útvar výzkumu a vývoje** – Využívá často znalostí a podmětů marketingového útvaru. Díky jejich výzkumu dostane útvar podnět pro vývoj a úpravu výrobků, nebo služeb.

## 1.2 Parametry organizační struktury

Základními parametry organizační struktury, které charakterizují a udávají samotnou podstatu její architektury, jsou dělba práce, rozpětí řízení a dělba pravomoci. [2]

- *Parametr dělby práce udává, jak jsou jednotlivé činnosti přiřazeny jednotlivým pracovním místům. [2]*
- *Parametr rozpětí řízení souvisí s hierarchičností organizační struktury a udává, jak už bylo výše zmíněno, počet pracovníků přímo podřízených jednomu vedoucímu. [2]*

- *Parametr dělby pravomocí udává, jak je řídicí pravomoc distribuována ve vertikální dimenzi, což souvisí s problematikou centralizace, resp. decentralizace, a v horizontální dimenzi, což souvisí s problematikou jednotlivého či více liniového řízení. [2]*

### **1.2.1 Dělba práce**

Aby organizace dosáhla svých cílů, musí realizovat všechny činnosti, které jsou k chodu dané organizace potřeba. Tyto činnosti bývají různorodé a je dobré seskupit činnosti do jednotlivých útvarů. Seskupení může být realizováno podle dvou principů.

**Princip funkční specializace** spočívá v tom, že seskupí stejné, nebo hodně podobné činnosti do jednoho útvaru. Hledí pouze na druh vykonávané práce, ale nehledí na charakter, nebo cíl vykonávané práce. Například sjednotí všechny nákupčí do jednoho úseku, bez ohledu na nakupovaný materiál. Nebo úsek výzkumu a vývoje je sjednocen pro všechny druhy výrobků.

**Princip předmětné činnosti** spočívá v tom, že seskupí činnosti podle charakteru výrobku, nebo služby. Vytvoří tak relativně samostatný útvar. Takto vytvořený útvar bude obsahovat veškeré činnosti potřebné k výrobě výrobku, nebo poskytnutí služby. Hlavní výhodou je samostatnost a jednoduchost řízení.

### **1.2.2 Rozpětí řízení**

Rozpětí řízení je v každé útvarové struktuře objektivně existujícím vztahem mezi vedoucím a jeho podřízenými. Vyjadřuje počet přímých podřízených daného vedoucího. V podniku může nabýt jakékoliv hodnoty, od jedné až po cca sto osob. Je základem pro vytvoření organizační struktury a její správné fungování. [6]

Optimální rozpětí je ovlivněno několika vlivy. Proto není uvedeno ideální rozpětí řízení pro každý druh práce. Mezi hlavní vlivy patří: pravomoci vedoucího, styl řízení, vymezené úkoly pro podřízené, schopnost komunikace, druh práce, disciplinovanost a rozmístění podřízených pracovníků, charakter útvaru atd..

### **1.2.3 Dělbá pravomoci**

Jak již bylo zmíněno, tak pravomoc je souhrn práv a moci příslušného pracovníka. Stanovuje tedy stupeň volnosti v jeho rozhodování. Dělbá jeho pravomoci závisí především na typu organizační struktury, která tyto pravomoci stanoví. Při centralizovaném řízení se většina pravomocí soustředí „v centru“ organizace. Naopak při decentralizovaném řízení se pravomoci rozdělí mezi více útvarů. V některých případech se může část pravomocí jednoho pracovníka přenést (delegovat) na jiného.

## **1.3 Faktory ovlivňující výběr organizační struktury**

Organizační strukturu ovlivňuje hned několik faktorů. Ty nikdy nepůsobí samostatně, ale v jejich kombinaci a v průběhu fungování organizace se můžou měnit. Dělí se na vnitřní a vnější.

### **1.3.1 Vnitřní faktory**

Vnitřní faktory jsou takové, které může organizace sama ovlivnit. Hlavním faktorem je velikost podniku. S jejím růstem je i potřeba měnit i organizační strukturu. Roste počet specializovaných i podřízených pracovníků, roste dělbá práce a je potřeba větší koordinace a kontrola. Ve většině podniků se vytváří nové útvary a dochází k decentralizaci a tím i k dělbě pravomocí. To odlehčí práci top managementu. Další neméně významné vnitřní faktory:

- zvolená strategie
- kvalifikovanost současných, ale i potencionálních zaměstnanců
- právní forma podniku
- kultura a etapa rozvoje podniku
- technická vybavenost podniku
- uspořádání výrobních procesů

### 1.3.2 Vnější faktory

Organizace, která chce přežít a prosperovat musí sledovat okolní chování a zjišťovat, jaký bude mít dopad na fungování podniku. Vnější faktory podnik nemůže z velké části ovlivnit. Mezi vnější faktory patří:

- stabilita ekonomického prostředí
- celková situace v regionu
- vliv vědecko-technického pokroku
- rozsah a kvalita spolupráce s partnery
- konkurence

### 1.4 Proces tvorby organizačních struktur

Po zhodnocení všech vnitřních a vnějších faktorů nastává samotný proces tvorby. Dnes je již známa řada specifických postupů, ale ve své základní logice jsou si podobné. Postupně prováděný proces:

1. **Identifikace potřebných hlavních, obslužných i pomocných činností**, jež jsou nutné k zajištění podnikatelské strategie a následné pružné technické realizace reprodukčního procesu (popř. jeho části). [8]
2. **Provedení racionální dělby práce** odpovídající zásadám kvalifikovaného a hospodárného provedení (specializace). [8]
3. **Racionální sdružování** (seskupování) účelně specializovaných činností do strukturálních útvarů, a to se zřetelem na základní hlediska uvedená při klasifikaci organizačních struktur. [8]
4. **Zajištění způsobů koordinace** pro práci lidí, stanovení úkolů a kontroly jejich plnění, zajištěná racionálního hospodaření se zdroji a pružné reakce na nečekané změny. [8]



## 5. Dořešení pravomocí a zodpovědnosti za řízení ve strukturálních jednotkách. [8]

### 1.5 Jednolíniové organizační struktury

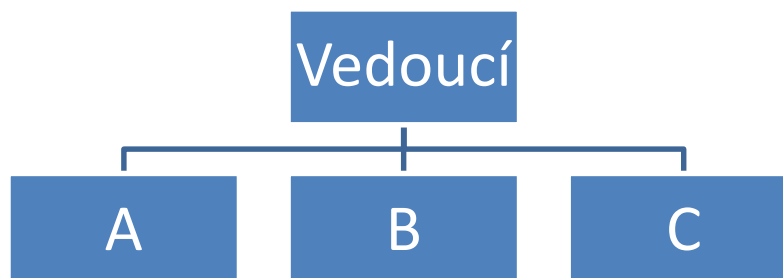
#### 1.5.1 Líniový typ

Tento typ organizační struktury vznikl jako první v malých organizacích. V těchto organizacích se vyskytoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Nebylo to žádné pravidlo, ale tento jediný řídicí stupeň byl sám majitel organizace (např. zedník, vlastní podnik s několika podřízenými pracovníky.). Podstatou tohoto typu je, že každý pracovník je podřízen jen jedinému nadřízenému a plní jeho příkazy.

Tabulka 1: výhody a nevýhody líniového typu

Výhody	Nevýhody
Jasnost vztahů	Každý vedoucí musí mít znalost ve všech oblastech podniku
Jasnost odpovědnosti	Vedoucí pracovník není specialista v každé oblasti podniku
Podřízení nemohou dostávat protichůdné příkazy	Při velkém počtu podřízených je vedoucí přetížen

*Zdroj: vlastní zpracování*



Obrázek 1: Líniový typ

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 1.6 Více-liniové organizační struktury

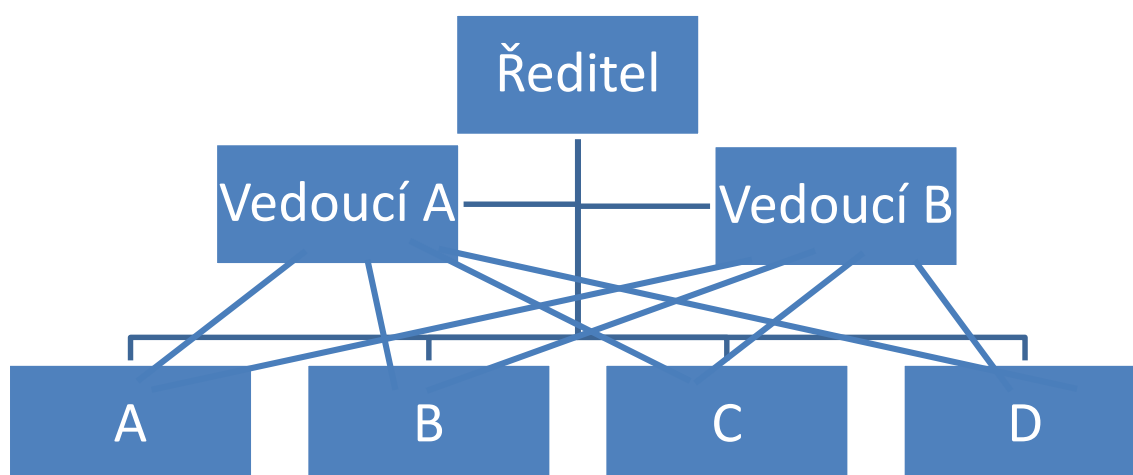
### 1.6.1 Funkční typ

U tohoto typu se vyskytuje místo jednoho nadřízeného hned nadřízených několik. Každý z nich má rozhodovací pravomoc v odborných otázkách, které spadají do jeho kompetence. Tato struktura se může vyskytovat v menších podnicích, a jak můžeme vidět na obrázku č. 2, tak můžou nastat problémy. Jelikož oba vedoucí mají příkazovací a rozhodovací právo pro všechny podřízené pracovníky, tak se ve svých příkazech nemusí vždy sjednotit a pracovníci nedostávají sjednocené příkazy.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody funkčního typu

Výhody	Nevýhody
Efektivní využití zdrojů	Nejednotnost příkazů vedení
Zvýšená kvalifikace řízení	Možné konflikty mezi vedoucími pracovníky
	Není jasné, kdo odpovídá za výsledek

*Zdroj: vlastní zpracování*



Obrázek 2: Funkční typ

*Zdroj: vlastní zpracování*

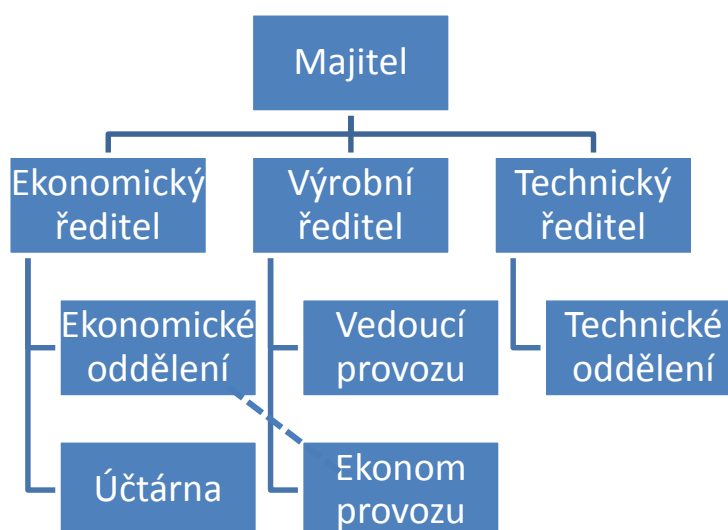
## 1.6.2 Liniově-funkční typ

Tento typ organizační struktury je oproti funkčnímu typu přehlednější a řeší její problémy. Ve struktuře řeší liniový vedoucí své podřízené útvary, ke kterým má nejen příkazovací a rozhodovací pravomoc, ale také za ně zodpovídá. Útvary se rozdělují podle náplně práce, která je v nich vykonávána. Koordinaci těchto útvarů má na starosti top management. Ten také řeší možné spory mezi vedoucími linií. Jednotlivé linie jsou tvořeny podle druhu podniku. Každý podnik totiž musí vytvářet nezbytné činnosti. Např. výrobní podnik musí pokrývat tyto hlavní činnosti: výroba, marketing, financování, účetnictví a personální oddělení.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody liniově-funkčního typu

Výhody	Nevýhody
Kvalifikovaný nadřízený	Při velkém počtu podřízených je vedoucí pracovník přetížen
Nestřetávající se příkazy	Možné křížení mezi liniemi (čárkovaná čára)
Jasnost vztahů	Vedoucí úseku se zaměřují pouze na cíle svého úseku

*Zdroj: vlastní zpracování*



Obrázek 3: Liniově-funkční typ

*Zdroj: [4]*

## **1.7 Štábní organizační struktury**

V podniku se také může objevit útvar, kterému se říká štáb. Jeho náplní není rozhodovat, ani přikazovat, ale předávat rady liniovým vedoucím, popřípadě vedoucím útvarům. Štáb je skupina odborníků v nejrůznějších oborech, jako je např.: technika, ekonomika, účetnictví, obchod apod.. Velikost štábu závisí na velikosti a potřebách podniku. Malé podniky obvykle nepotřebují žádného pracovníka štábu. Výjimku může tvořit tzv. osobní štáb, jako je např. sekretářka ředitele či majitele. To ale neznamená, že funkce štábu nemohou být zastoupeny i v malém podniku. Tyto funkce totiž přebírají např. vedoucí linie, nebo sám ředitel.

Z tohoto vyplývá, že štábní struktura nemůže nikdy existovat samostatně, neboť funguje jen jako podpůrný pilíř podniku. Štáb můžeme dělit na osobní, všeobecný a specializovaný štáb.

### **Osobní štáb**

Na nižším stupni řízení, nebo v menších podnicích tuto funkci zastává, jak již bylo řečeno, sekretářka (asistent či asistentka). Ve vyšším stupni řízení se objevuje sekretariát tvořený více administrativními pracovníky v čele většinou s tajemníkem. Hlavním úkolem osobního štábu je plnit operativní úkoly vedoucího (ředitele) a pečovat o jeho prostředí. Pracovníci osobního štábu by měli být vedoucímu stále „k ruce“.

### **Všeobecný štáb**

Vyskytuje se na nejvyšším stupni řízení. Tvoří ho asistenti a poradci, kteří jsou nápomocni řediteli. Jejich pracovní náplní je řešit komplexnější úkoly složitého charakteru, nebo např. zastupují vedoucího při jednáních. Všeobecný štáb může také obstarávat a koordinovat spojení, mezi liniovými vedoucími, specializovanými štáby a ředitelem.

### **Specializovaný štáb**

Skládá se ze specialistů, kteří pracují na určitém úkolu, a pracuje relativně samostatně. Jde např. o oddělení marketingu, personální, jakosti, výzkumu atd.

## 1.8 Kombinované organizační struktury

### 1.8.1 Liniově štábní struktury

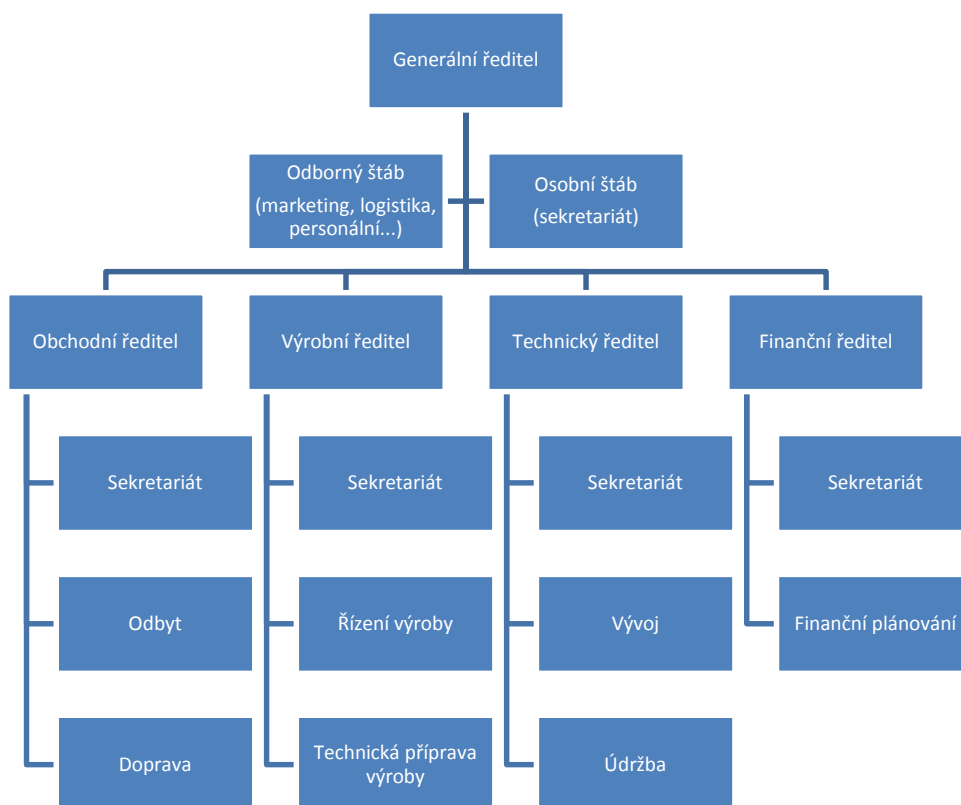
Tento druh organizační struktury může být jedno-liniový, nebo více-liniový. Avšak rozšířenější je více-liniový. Je to z důvodu, že menší firma s jedno-liniovou organizační strukturou nepotřebuje funkce, které obstarává štáb. Jeho základní funkce totiž obstarávají vedoucí pracovníci.

Organizační struktura vzniká z námi už známé liniové, kde se část pravomocí liniového vedoucího přeneseme na štáb. Tímto vzniká organizační jednotka, která má částečně liniovou a částečně štábní pravomoc. U podřízených jednotek může tato rozvojenost pravomocí pramenit v problému nekonzistence vedení.

**Tabulka 4: Výhody a nevýhody liniově štábní struktury**

Výhody	Nevýhody
Nepřetěžuje se liniový vedoucí	Štáb si osvojuje, nebo kopíruje pravomoc linie
Vysoká funkčnost organizace	Štáb je buď slabý, nebo naopak diktátorský
Odbornost linií	Komplikované vztahy v organizaci

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 4: Liniově štábní struktura**

*Zdroj: vlastní zpracování*

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

Jak se podnik rozvíjí a roste, tak s ním roste i jeho velikost a složitost organizační struktury. Proto pro zjednodušení a předejití problémům, které z toho pramení, pracovníci top managementu strukturu sdruží a vytvoří buď jedno, nebo více hospodářských středisek.

Hospodářské středisko si můžeme představit jako samostatnou jednotku uvnitř podniku. Nese vlastní odpovědnost za výsledek a také vede vlastní účetnictví. Při vytvoření více hospodářských středisek v podniku se k sobě střediska vzájemně chovají jako k externím podnikům. Například středisko opravy a údržby vymaluje kanceláře středisku IT a tyto práce si vyúčtuje jako externímu podniku.

Abychom určité středisko mohli považovat za hospodářské středisko, musí splňovat tyto podmínky:

1. Musí mít měřitelné vstupy a výstupy, za něž jako celek nese hmotnou odpovědnost.
2. Ve vztahu k ostatním střediskům vystupuje jako subjekt tržních vztahů, tzn. sjednává s nimi zpravidla písemné dohody a vzájemně zúčtovávají za dohodnuté ceny, hospodářské středisko přitom rozhoduje podle principu maximální výhodnosti.
3. Středisko je hodnoceno zejména podle dosaženého zisku. [3]

### **1.8.3 Členění hospodářských středisek**

Hospodářská střediska se dají rozlišit dle ekonomické zodpovědnosti. Každé středisko musí nést odpovědnost za svou činnost. Dle činností se dělí takto:

#### **Nákladové středisko**

Pod tyto střediska se řadí útvary, které vyrábí produkty nebo polotovary. Nákladové středisko nemá přístup k trhu. Proto se výkonnost střediska nemůže měřit podle dosaženého zisku, protože žádný nemá. Středisko by se mělo řídit podle principu hospodárnosti, proto je stanoven plán nákladů a výkonnost střediska se měří porovnáním plánu se skutečností. Motivace pro pracovníky může být zjištěná úspora v nákladech. Ta pro pracovníky může představovat mzdové prémie. U těchto plánů bývá ale častější jejich překročení.

#### **Ziskové středisko**

Na rozdíl od předchozího střediska se zde jako výkonnost měří dosažený střediskový zisk. Proto je nutné, aby měl vedoucí pracovník pravomoc na ovlivnění nákladů a výnosů, které zisk určují. Klíčové pro středisko je přímý přístup k trhu, kde má možnost obchodovat, a tím mít výnosy. Zisk se poté stanoví odečtením nákladů od výnosů, které spadají pod toto středisko.

#### **Investiční středisko**

Úkolem tohoto střediska jsou investiční záměry. Výkonnost se měří porovnáváním velikosti investice, její výnosnosti a návratnosti. Tyto ekonomické ukazatele jsou ale většinou měřitelné až za delší dobu. V případech velkých investic

nespadá rozhodnutí o investici pod toto středisko, ale nechává se na samotném vlastníkovi, nebo top managementu.

## Výdajové středisko

Výdajové středisko zodpovídá za výdaje, nikoli za náklady. Je zaměřené na zvýšení budoucího potenciálu podniku. Jsou to např. střediska zaměřená na vědu a výzkum, reklamu, vzdělávání zaměstnanců. Jejich výkonnost se měří porovnáním plánovaných výdajů se skutečnými výdaji.

## 1.9 Projektově organizační týmy

Vzhledem k tomu, že v organizaci vznikají náročnější a složitější úkoly, které potřebují individuálnější a kvalifikovanější přístup, si podnik vytvoří projektově organizační tým. Tento tým vzniká jako chvilková, nebo i stálá část organizační struktury. Dají se rozdělit na dvě skupiny. První z nich je heterogenní, ve které se nachází odborníci z různých odvětví a profesí a řeší projekt jako celek. Druhá skupina se skládá z odborníků pouze jedné profese a nazývá se homogenní.

Tyto týmy mají vysokou produktivitu a jeho vztahy jsou založeny na demokratické koordinaci práce. Jejich výhodou je, že v potřebnou dobu mohou na projektu spolupracovat nejvhodnější pracovníci. Zkracuje se tím doba vyřešení projektu od jeho počátku až po realizaci.

**Tabulka 5: Výhody a nevýhody projektově organizačního týmu**

Výhody	Nevýhody
Rychlé vyřešení projektu	Vzhledem k přechodnému týmu na sebe pracovníci nemusí být zvyklí
Na projektu pracují pouze odborníci	
Vyřeší náročnější úkoly	

*Zdroj: vlastní zpracování*



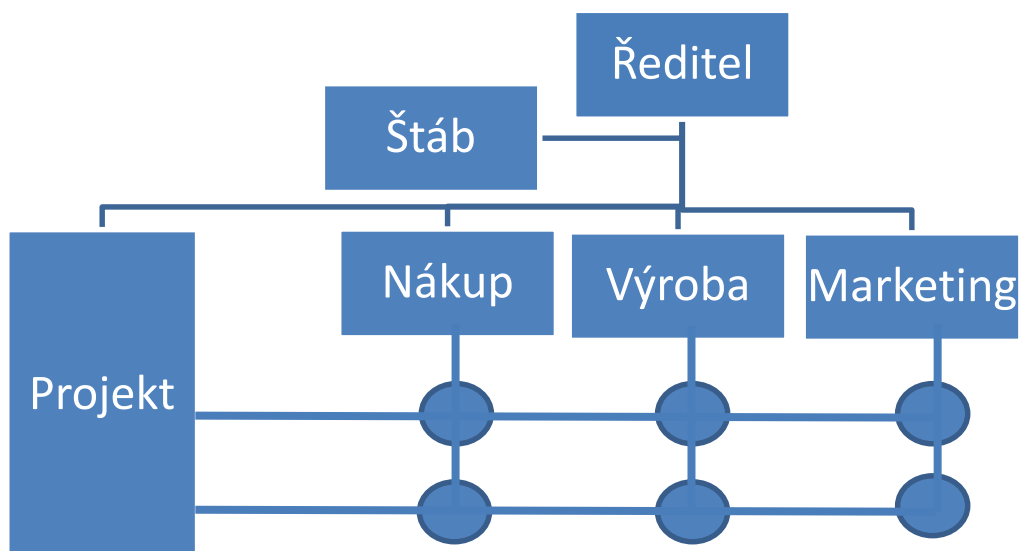
## 1.10 Maticové organizační struktury

Maticová organizační struktura vzniká obohacením liniově štábní struktury o další doplňkovou strukturou. Vznikají tedy dvě skupiny útvarů. První skupinou jsou útvary v čele s jejími vedoucími (specialisty), kteří zajišťují chod podniku. Jako jsou u výrobního podniku: nákup, výroba, marketing, prodej.... Tato skupina se nazývá ‚Funkční oddělení‘. Do druhé skupiny se řadí pracovníci na projektu a nazývá se ‚Projekční‘. Těchto projektů může být v podniku hned několik. Po dokončení práce na projektu se pracovníci vracejí na svá původní místa. Podobně je to i u projektově organizačních týmů. Ty jsou ale na rozdíl od maticové struktury po dobu projektu brány jako samostatná jednotka.

**Tabulka 6: Výhody a nevýhody maticové organizační struktury**

Výhody	Nevýhody
Rychlé reakce na okolní požadavky trhu	Dvojitá podřízenost
Týmy se tvoří, mění a ruší velmi rychle	Nevyjasněné vztahy v týmu
Odbornost členů týmu a menší zatížení manažerů top managementu	Časově náročné porady

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 5: Maticová organizační struktura**

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 1.11 Výrobní organizační struktury

Základním principem výrobních organizačních struktur je, že rozdělení úseků záleží na výrobní specializaci. Do stejných úseků se tedy sdružují všechny činnosti, které jsou spjaty s jedním typem výrobku. Každý úsek řídí jeden manažer a zodpovídá za něj. Při rozrůstajícím se podniku může být těžké řídit a spravovat úseky. Proto je pro tyto podniky výhodný tento typ struktury (často spjaté i s divizemi). Jednotlivé úseky jsou si totiž soběstačné. Jejich manažer má totiž k dispozici stále stejné prostředky a růst podniku jeho činnost v úseku nenaruší.

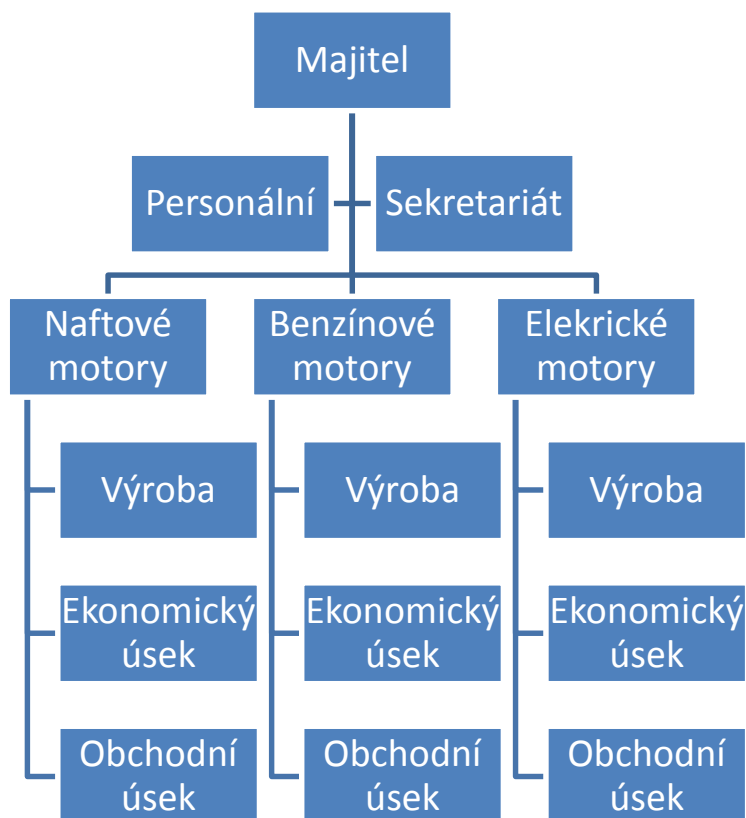
Jednotlivý úsek se dále člení podle vykonávané práce. Tyto práce jsou pro jednotlivý výrobek (nebo hodně podobné výrobky) nezbytné. Každý úsek tedy tyto práce nemá stejné, protože je jednoduše nepotřebuje. Úsek pro výrobu polotovaru nebude potřebovat marketingové práce, protože nemá přímý styk s trhem. V této formě organizace je vysoká odbornost. V každém úseku se pracovník setkává pouze s jedním typem výrobku a ví o něm takřka vše.

Jak již bylo řečeno, tak hlavní slovo mají vedoucí manažeři. Ti mají krom jiného za úkol stanovit cíle svého úseku. Na konci období se tak tyto cíle srovnávají s plánem. Nejčastěji se srovnává zisk, který je pro majitele nejpodstatnější.

**Tabulka 7: Výhody a nevýhody výrobní organizační struktury**

Výhody	Nevýhody
Ucelené řízení jednoho úseku	Přetahování se mezi úseky o zdroje
Rychlejší reakce na změny trhu	Náročné řízení u liniových vedoucích
Lepší a přehlednější hospodaření	Rozdílné řízení úseků

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 6: Výrobní organizační struktura**

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 1.12 Divizní organizační struktury

V situaci, kdy firma roste, začínají stále zřetelněji převažovat nevýhody funkční struktury nad jejími klady. To se projevuje zřetelně v případech, kdy se zvyšuje počet výrobků a služeb, které firma dodává, roste počet zákazníků a firma proniká do dalších teritorií. Centralizované řízení již kapacitně nezvládá rostoucí požadavky na koordinaci a hledá způsoby, jak změnit systém řízení a odpovídajícím způsobem i strukturu. Řešením je přechod k decentralizovanému řízení a vytvoření nižších organizačních celků, z hlediska míry pravomoci relativně velmi samostatných divizí. [7]

Divizní organizaci tedy můžeme chápat, jako rozdělení velké funkční organizace na několik menších (divizí). V každé divizi se pak objevují všechny potřebné aktivity k vytvoření určitého výrobku, nebo služby. Proto je divize velice samostatná. Vedoucí divize je jediný, kdo dostává příkazy mimo divizní útvar. Výkonnost divize se nejčastěji posuzuje podle dosaženého zisku. Méně žádané a posuzované jsou velikosti odbytu, nebo nákladů.

Divizní struktury se člení do třech skupin. Výrobní, Geografické a podle zákazníků.

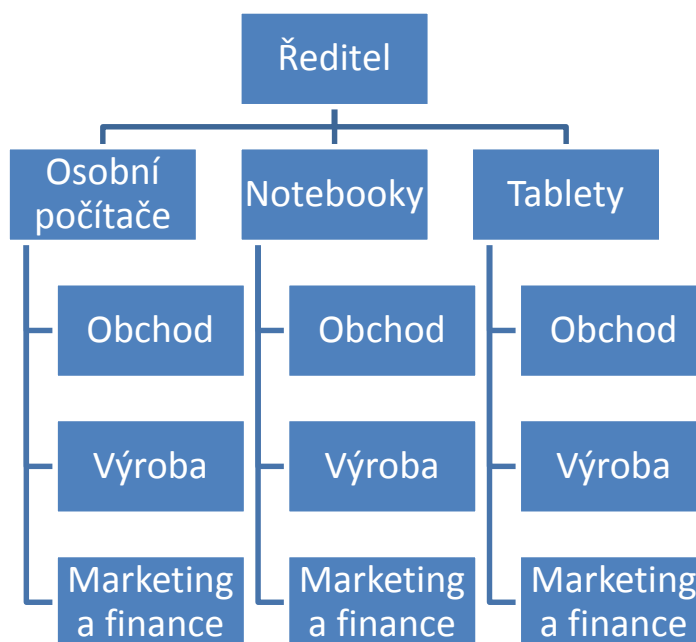
**Tabulka 8: Výhody a nevýhody divizní organizační struktury**

Výhody	Nevýhody
Snížení zatíženosti nejvyššího vedení	Divizní vedoucí musí být kvalifikovaný nejen ve svém oboru
Průkaznost výsledků (divize je odpovědná za všechny činnosti na výrobku)	Zatížení strategického plánu
Motivace pro divizní vedoucí	Větší počet administrativních míst

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 1.12.1 Výrobní divizní struktury

Už podle názvu této skupiny je zřejmé, že se každá divize bude zabývat jedním, nebo skupinou podobných výrobků. Hlavní roli v rozdělování výrobků do divizí hraje výrobní proces. Stejný výrobní proces zrychlí výrobu a minimalizuje náklady. Dalšími aspekty pro rozdělení jsou např. marketingové metody pro podobné výrobky.



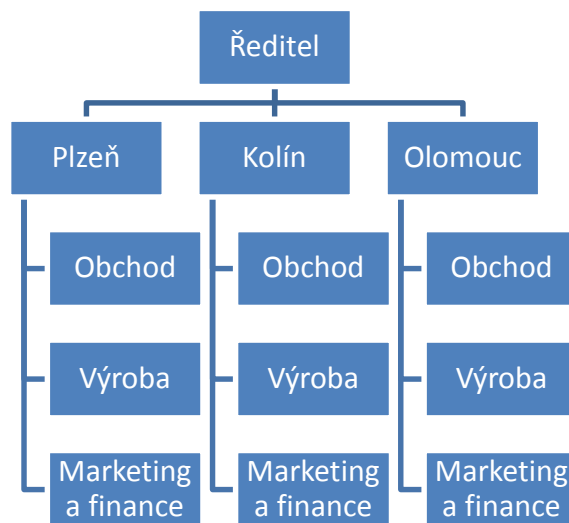
Obrázek 7: Výrobní divizní struktura

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 1.12.2 Geografické divizní struktury

Z hlediska umístění výrobních zdrojů, nebo zákazníků je pro tuto strukturu důležitým faktorem. Čím blíže je výroba k výrobním zdrojům (největším příkladem jsou dlužní společnosti), nebo služby k zákazníkům, tím je to pro náš podnik ekonomičtější a účelnější.

Velké velkoobchody s potravinami si velmi často vytvářejí divize podle regionů. Manažer, který má daný region na starosti, potom může koordinovat nákup, uskladnění a propagaci potravin, které jsou běžně v daném regionu nakupovány. [3]



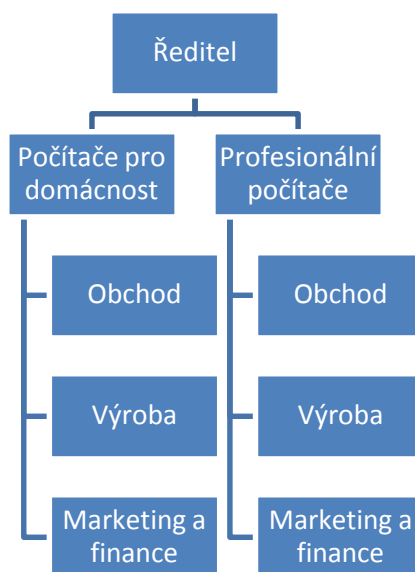
**Obrázek 8: Geografická výrobní struktura**

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 1.12.3 Divizní organizační struktura podle zákazníků

Tato divizní skupina se zaměřuje na zákazníky a na jejich potřeby. Příkladem může být výrobní podnik na výrobu počítačů. Jedna divize vyrábí počítače pro domácí potřebu a další vyrábí profesionální výkonné počítače.

Dalším příkladem může být nějaká komerční banka. Při žádání o úvěr bývají úředníci rozděleni do skupin podle oboru podnikání. Poté je žadatel o úvěr obsloužen pracovníkem, který se specializuje na jeho předmět podnikání (obchod, zemědělství, doprava...).



**Obrázek 9: Divizní struktura zaměřená na zákazníky**

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Pro hodnocení organizačních struktur dvou podniků stejného odvětví zvolil autor následující kritéria:**

- 1. Posouzení rozpětí řízení a počtu stupňů řízení v obou podnicích**
- 2. Využívání moderních (nových) typů organizačních struktur**

## **2 DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA PARDUBICE A. S.**

### **2.1 Popis společnosti**

Dopravní podnik města Pardubice vznikl zapsáním do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Hradci Králové 1. července 1995. Právní formou je podnik akciovou společností s jediným akcionářem. Tím je Statutární město Pardubice, které je zároveň i jeho zakladatelem. Minimální základní kapitál pro akciové společnosti je zákonem stanoven na 2 000 000,- Kč, ale Dopravní podnik města Pardubic disponuje základním kapitálem ve výši 183 581 000,- Kč (ke dni 31. 12. 2014) a je zcela splacen.

Dopravní podnik neposkytuje pouze služby spjaté s městskou hromadnou dopravou, ale výčet předmětu podnikání je na základě:

- **Živnostenského oprávnění**
  - Silniční motorová doprava
    - nákladní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
    - osobní provozovaná vozidla určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče
    - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
    - osobní provozovaná vozidla určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče
  - Opravy silničních vozidel
  - Provozování autoškoly
  - Klempířství a oprava karoserií
  - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona



- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- Vnitrozemská vodní doprava
- **Úředního povolení a licence**
  - Provozování dráhy trolejbusové
- **Registrace**
  - Poskytování zdravotních služeb v oboru: Fyzioterapie – ambulantní péče
- **Osvědčení**
  - Stanice měření emisí. [5]

### 2.1.1 Ekonomická stránka podniku

Z tabulky č. 9 lze vyčíst, jak si podnik vede po ekonomické stránce. Pokles částky dlouhodobého majetku si nelze vyložit jako úbytek majetku. Tento jev je z největší části zapříčiněn odpisy. Porovnáním vlastního a cizího kapitálu je vidět, že podnik využívá cca z 90 % vlastní kapitál. Stupeň zadluženosti je tedy velice nízký. Z hlediska vývoje výnosů a nákladů je vidět, že se podnik pohybuje dlouhodobě v kladných číslech. V roce 2014 na tom byl podnik nejlépe, za poslední 4 roky. A to s výsledkem hospodaření před zdaněním 6 073 000 Kč. To je nárůst oproti předchozímu roku o 4 822 000 Kč. Celkový trend přidané hodnoty, provozního výsledku hospodaření i výsledku hospodaření před zdaněním je mírně rostoucí, což je možné hodnotit kladně.

**Tabulka 9: Ekonomická situace podniku 2011 – 2014 v tis. Kč**

	2011	2012	2013	2014
Dlouhodobý majetek	447 172	421 863	395 746	385 417

<b>Vlastní kapitál</b>	431 743	436 955	437 937	444 031
<b>Cizí kapitál</b>	51 213	38 054	29 516	30 029
<b>Výnosy</b>	353 173	349 159	338 595	341 220
<b>Náklady</b>	351 253	348 947	337 690	336 032
<b>Přidaná hodnota</b>	58 482	60 023	57 123	63 010
<b>Provozní VH</b>	3 023	1 359	1 506	7 044
<b>VH před zdaněním</b>	2 608	1 179	1 251	6 073

Zdroj: [5]

### 2.1.2 Organizační struktura DPmP, a. s.

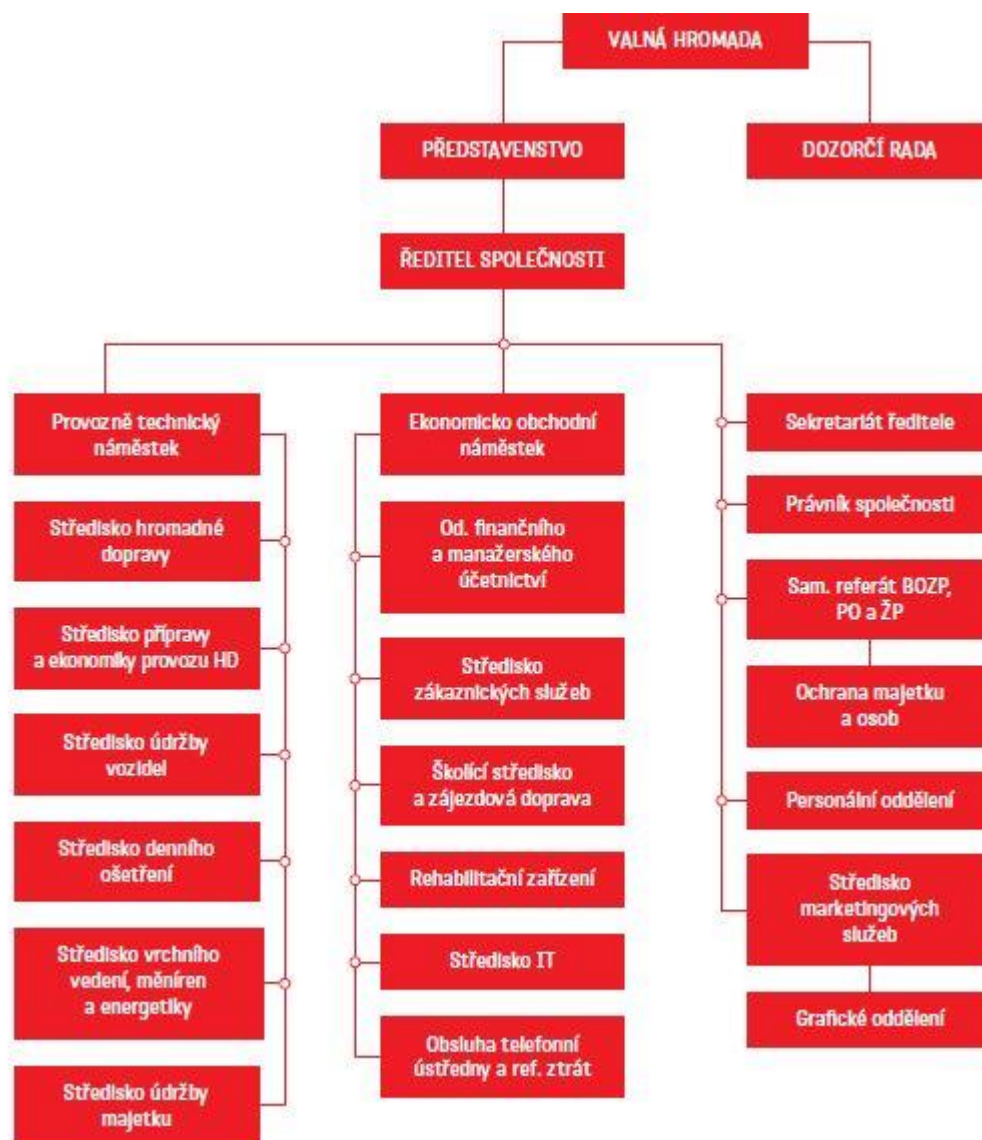
Organizační struktura DPmP, a. s. je **liniově-funkční**. Zahrnuje od 411 do 404 zaměstnanců, jak je vidět z tabulky č. 10.

**Tabulka 10: Průměrný počet zaměstnanců DPmP, a. s. v letech 2011 - 2014**

	<b>Řidiči HD</b>	<b>Dělníci</b>	<b>Ostatní</b>	<b>THP celkem</b>	<b>Z toho manag.</b>	<b>Dohody</b>	<b>Celkem</b>
<b>2011</b>	192	102	23	72	3	23	411
<b>2012</b>	189	100	23	72	3	23	406
<b>2013</b>	189	100	22	73	3	23	406
<b>2014</b>	191	97	23	70	2	21	404

Zdroj: [5]

Vedení podniku je dáno právní formou. Nižší stupeň řízení v organizační struktuře je rozdělen na několik úseků. V jejich čele stojí vedoucí pracovník, který je podřízen řediteli podniku. Na obrázku č. 10 je organizační schéma podniku z r. 2014.



Obrázek 10: Organizační schéma DPmP, a. s. z r. 2014

Zdroj: [5]

Z organizační struktury DPmP a. s. je patrné, že se jedná o podnik, který se soustředí v první řadě na dopravní služby. Organizační struktura je ovlivněna z velké části právní formou podniku a to zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. A to především jeho řídicí část, která musí tvořit valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu.

### **2.1.3 Využití organizační struktury**

Jak je patrné z organizačního schématu na obrázku č. 10, tak je podnik na nižším stupni řízení rozdělen do 2 úseků (provozně-technický, ekonomicko-obchodní) a dále do útvarů řízených přímo generálním ředitelem. Úseky provozně-technický a ekonomicko-obchodní řídí náměstci generálního ředitele, které podnik vykazuje jako manažery (viz tabulka č. 10). Vedoucí útvarů, které řídí přímo generální ředitel podniku, i když mají podřízené, z nichž někteří mají také podřízené, jsou vykazováni jako technicko-hospodářští pracovníci (THP).

#### **Provozně-technický úsek**

Náměstek řídí první z útvarů. Tento útvar zabezpečuje především provoz MHD, nepravidelné dopravy osob, zvyšování kultury přepravy, zpracování efektivního využití dopravních prostředků a pracovní síly a neposlední řadě celkovou údržbu majetku. Útvar zahrnuje 6 středisek, které jsou rozděleny na základě principu funkční specializace (středisko hromadné dopravy, středisko přípravy a ekonomiky provozu HD, středisko údržby vozidel, středisko denního ošetření, středisko údržby majetku a jako poslední středisko vrchního vedení, měření a energetiky) a jsou jim delegovány pravomoci a odpovědnosti za svoje středisko.

#### **Středisko hromadné dopravy**

Hlavním úkolem střediska je bezproblémový provoz MHD, projednávání a zpracování změn jízdních řádů a grafikonů jednotlivých linek, řešení návrhů na změnu u jednotlivých linek, zpracování koncepce rozvoje a výhledu hromadné dopravy a také provoz dispečinku a kontroly provozu MHD. Středisko hromadné dopravy se dle vnitřních směrnic společnosti dále dělí na: Středisko provozu hromadné dopravy a Středisko provozu zvláštní dopravy pro handicapované osoby.

#### **Středisko přípravy a ekonomiky provozu MHD**

Formuluje konkrétní představy o rozvoji MHD, uvádí do vzájemného souladu jednotlivé linky a trakce MHD, zajišťuje průzkumy v oblasti dopravy, ze kterých po vyhodnocení vznesení možný návrh na opatření. Dále se ve středisku provádí měření, jako podklad pro kilometrovník linek, tvorba jízdních řádů, rozpis služeb, statistiky a přípravy ekonomiky provozu.

#### **Středisko údržby vozidel**

Zpracovává a kontroluje technologické postupy a spotřebu času na jednotlivé pracovní úkony ve středisku. Provozuje se zde lakovna, plán údržby vozidel, ekonomika údržby vozidel a provozovny údržby autobusů a trolejbusů.

### **Středisko denního ošetření**

Jakmile vozidlo ukončí svůj denní provoz, tak ho středisko převezme a vyhodnotí závady, které se při provozu projeví. Odpovídá za technickou připravenost vozidla pro další používání. Do střediska spadá také činnost pneuservisů a mycí linky. Dále také odpovídá za čerpací stanici a noční doplnění nafty, či CNG do vozidel.

### **Středisko vrchního vedení, měření a energetiky**

Středisko se stará o bezporuchový chod měření a vrchního vedení a zabezpečuje jeho údržbu a opravy. Jelikož je práce s vysokým napětím nebezpečná, tak dohlíží na bezpečnou obsluhu dle platných vyhlášek a zákonů. Zajišťuje také modernizaci a realizaci investic v této oblasti.

### **Středisko údržby majetku**

Funguje podobně jako středisko údržby vozidel, jen s tím rozdílem, že se stará a zbylý majetek. Nejen, že zabezpečuje opravy v případě poruchy, ale pravidelnou péčí se jim snaží předcházet.

## **Ekonomicko-obchodní úsek**

Je druhý z větších úseků v podniku. Pracovníci úseku se zabývají finančním plánem, který se rozpracovává pro jednotlivé organizační jednotky a kontroluje jeho dodržování. Dále úsek vede účetnictví celého podniku a zabezpečuje komunikaci s finančními institucemi. Tento úsek je podobně jako úsek první rozdělen na 6 menších celků, ale tentokrát dle principu předmětu činnosti (oddělení finančního a manažerského účetnictví, středisko zákaznických služeb, školicí středisko a zájezdová doprava, rehabilitační zařízení, středisko IT, obsluha telefonní ústředny a ref. ztrát) a jsou jim také delegované pravomoci a odpovědnosti na jednotlivá střediska.

### **Oddělení finančního a manažerského účetnictví**

Oddělení má na starosti zpracování účetní osnovy, způsob odepisování majetku a zabezpečuje cestu účetních dokladů. Řídí a také kontroluje vedení účetnictví a

kalkulace v jednotlivých organizačních jednotkách podniku. Vede se zde finanční a mzdové účetnictví, které se využívá také jako podklad pro kontrolu hospodaření. Sleduje splácení závazků a pohledávek a v případě neuhrazené pohledávky stanovuje postup jejího vymáhání. V neposlední řadě eviduje stav, tvorbu a čerpání sociálního fondu a zabezpečuje evidenci majetku podniku.

### **Středisko zákaznických služeb**

Středisko má na starosti veškerou komunikaci se zákazníky. Především přijímání objednávek pro dopravu mimo MHD, prodej jízdenek na MHD, příjem pokut, prodej dálničních známek a výdej žakovských průkazů. Dále vyřizuje zakládání a vůbec vše, co se týká Pardubické karty. Středisko provozuje také informační call centrum.

### **Školící středisko a zájezdová doprava**

Zajišťuje se zde výuka pro řidiče společnosti a možnost získání řidičského oprávnění skupiny A, B, C, D, E a T. Zajišťuje také pravidelné školení pro řidiče DPmP, a. s. dle platných vyhlášek a zákonů. Kromě autoškoly pro řidiče DPmP, a. s. středisko provozuje i autoškolu pro soukromé osoby. Dále zajišťuje zájezdovou dopravu pro cizí subjekty.

### **Rehabilitační zařízení**

Středisko zajišťuje rehabilitační činnosti pro zaměstnance DPmP, a. s. dle povoleného rozsahu platných zákonů o nestátních zdravotnických zařízeních.

### **Středisko IT**

Má na starosti vypracování projektů a správu IT pro podnik. Zabezpečuje schopný a bezporuchový chod IT nejen ve svém středisku, ale ve všech jednotlivých částech organizační struktury. Zprostředkovává školení pro zaměstnance podniku v oblasti IT, aby byli schopni jednodušší práce vykonávat sami. V poslední řadě poskytuje poradenské aktivity jednotlivým organizačním jednotkám v této oblasti.

### **Obsluha telefonní ústředny a referát ztrát**

Středisko zabezpečuje bezproblémový chod telefonní ústředny, přijímání a odesílání dokumentů nejen v rámci podniku, ale i mimo něj. Ve středisku je kopírka přístupná pro podnikové činnosti. Jako další činnost je vedení evidence nálezů a ztrát z vozidel MHD.

## **Útvary generálního ředitele**

Generální ředitel má pro tyto útvary (sekretariát ředitele, právník společnosti, personální oddělení, středisko marketingových služeb a poslední samostatný referát BOZP, PO a ŽP) rozhodovací a příkazovací pravomoci.

### **Sekretariát ředitele**

Zpracovává veškerou administrativní činnost DPmP, a. s. a to včetně archivování dokumentů, jak stanovuje zákon. Koordinuje a vyhotovuje zápisy z hlavních porad. Funguje jako prostředník v komunikaci mezi generálním ředitelem a podřízenými pracovníky a dalšími osobami mimo podnik. Další důležitá náplň práce pro sekretariát je zajišťování materiálních podkladů pro představenstvo a dozorčí radu. Organizuje také tvorbu předpisů a jejich novelizaci.

### **Právník společnosti**

Hlavním úkolem právníka společnosti je zpracování podkladů pro všechny smluvní vztahy mezi DPmP, a. s. a ostatními subjekty trhu. Dále zastupuje podnik před soudy, správními orgány a před ostatními fyzickými i právníckými osobami. V neposlední řadě poskytuje poradenskou činnost pro generálního ředitele ve věcech týkajících se podnikatelské činnosti podniku a pracovně – právních vztahů. Poradenskou činnost mohou využít i jednotliví zaměstnanci pro osobní účely.

### **Samostatný referát BOZP, PO a ŽP**

Zodpovídá za celý podnik v oblasti BOZP, PO a ŽP. Nejen, že kontroluje dodržování všech předpisů a vyhlášek, ale zabezpečuje pravidelná školení a přezkoušení všech zaměstnanců a osob, pohybujících se v areálu DPmP, a. s. Dále je povinností referátu kontrola a provádění případných opatření materiálně – technického vybavení podniku v oblasti požární ochrany. Organizačně pod referát spadá ještě středisko ochrany majetku a osob, které se snaží minimalizovat rizika a dopady případné nehody.

### **Personální oddělení**

Odpovídá na veškeré otázky týkající se personalistiky v podniku. Práce zahrnuje analýzu pracovních pozic, získávání a výběr kvalifikovaných zaměstnanců, při kterém také spolupracuje s Úřadem práce v Pardubicích, personální plánování, řízení výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále personální oddělení zajišťuje

vzdělávací kurzy pro zaměstnance podniku. Sjednávání zdravotních a sociálních služeb pro zaměstnance podniku spadá také pod odpovědnost personálního oddělení.

### **Středisko marketingových služeb**

Hlavní náplní práce střediska je propagace poskytovaných služeb všemi organizačními jednotkami DPmP, a.s. Prostřednictvím tiskového mluvčího komunikuje s veřejností a poskytuje aktuální informace. Tím zajišťuje prezentaci společnosti před médii a veřejností. Do střediska marketingových služeb spadá grafické oddělení, které má na starosti veškerou vizuální stránku podniku. Především vzhled webu, reklam a veškerých tiskopisů, které podnik vydává.

## **2.1.4 Počet stupňů řízení**

Jelikož je Dopravní podnik města Pardubic akciovou společností, tak je jeho povinností ze zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích tvorba vrcholových orgánů. Jsou jimi valná hromada s jediným akcionářem, kterým je Statutární město Pardubice, představenstvo, které řídí činnosti a jedná jménem podniku a kontrolní orgán dozorčí rada.

Prvním stupněm řízení je generální ředitel společnosti, pod kterého spadá nejen další stupeň řízení, ale také sám ředitel podniku vykonávající funkci vedoucího úseku. Druhým stupněm řízení jsou dva manažeři (náměstci) úseků provozně-technického a ekonomicko-obchodního. Ti jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli a jejich úkolem v podniku je řídit chod svých úseků. Každý z těchto úseků je členěn na jednotlivá střediska, která mají svého technického vedoucího a ty tvoří třetí stupeň řízení. Střediska, která pojímají větší počet pracovníků, jsou v podniku dále členěna na menší organizační jednotky. Při rozhovoru s manažerem nebyly autorovi poskytnuty informace, která přesně z těchto středisek jsou dále členěna, ale mají také svého technického vedoucího, a ti tvoří 4 stupeň řízení.

Jak již bylo zmíněno, tak má podnik 4 stupně řízení a jeho organizační strukturu je možné hodnotit jako strmou.

## **2.1.5 Rozpětí řízení**

S počtem stupňů řízení souvisí také rozpětí řízení. Ze zkušeností světových podniků vyplývá, že se počet podřízených pracovníků ve vrcholovém vedení podniku



pohybuje od čtyř až do osmi podřízených. V nižších úrovních podniku se počty pracovníků pohybují od osmi až do patnácti podřízených.

Na prvním stupni řízení má generální ředitel 6 podřízených pracovníků. Jsou jimi dva náměstci úseků a čtyři techničtí vedoucí středisek, kteří jsou v organizační struktuře přímo řízeni generálním ředitelem. Na druhém stupni řízení má každý z náměstků svých úseků 6 podřízených. Jsou jimi techničtí vedoucí jednotlivých středisek. Jak již bylo zmíněno, tak některá z větších středisek se dále člení na menší organizační jednotky. Na této úrovni už je optimální počet podřízených až patnáct. Vzhledem k tomu, že podnik dodržuje pravidla o rozpětí řízení ve vrcholovém vedení podniku, které je optimální, se autor domnívá, že tato pravidla podnik dodržuje i na nižších úrovních podniku. Rozpětí řízení v DPmP, a. s. je tedy možné považovat za optimální.

### **2.1.6 Využití moderních typů organizačních struktur**

Jako moderní organizační struktury se pokládají struktury, nebo její části, které mají pružný prvek a jsou schopny reagovat rychle na své okolí. Jsou jimi například projektově organizační týmy, maticové organizační struktury, samořízené týmy atd..

Vzhledem k podnikatelské činnosti, kterou DPmP, a. s. vykonává, se hodí lépe klasická Liniově-funkční struktura. Prostředí, ve kterém se podnik nachází, je stále a autor je názoru, že není potřeba vytvářet moderní pružné organizační struktury.

## **2.2 Doporučení**

Vzhledem k velikosti podniku je zvolený typ organizační struktury vhodný. Autor doporučuje provést analýzu činností prováděných jednotlivými středisky s cílem najít duplicity a tím i úspory. Toto doporučení se týká např. střediska IT a Obsluhy telefonní ústředny a referátu ztrát. Vyplývá ze spojení střediska IT a obsluhy telefonní ústředny v jedno středisko. Povinnosti referátu ztrát by převzalo středisko zákaznických služeb. Toto opatření by zapříčinilo zrušení jednoho střediska a tím i ušetření peněžních prostředků za jeho vedení.

## **3 DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA BRNA, A. S.**

### **3.1 Popis společnosti**

Dopravní podnik města Brna vznikl 1. 1. 1998 přeměnou Dopravního podniku města Brna, státního podniku, na akciovou společnost, zapsáním u Krajského soudu v Brně. Zakladatelem a zároveň jediným akcionářem podniku je Statutární město Brno, které se podílí na základním kapitálu podniku 100% a činí 4 432 317 860,- Kč (ke dni 31. 12. 2014) a je zcela splacen.

Dopravní podnik neposkytuje pouze služby spjaté s městskou hromadnou dopravou, ale výčet předmětu podnikání je bohatší:

- provozování dráhy tramvajové na území města Brna a obce Modřice
- provozování dráhy trolejbusové na území města Brna a obce Šlapanice
- provozování dráhy – vlečky DPMB, a. s.
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, – osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče, – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, – osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče
- vnitrozemská vodní doprava veřejná pravidelná i nepravidelná provozovaná v úseku vodní cesty přehradní nádrž Brněnská (Kníničky)
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- klempířství a oprava karoserií
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- opravy silničních vozidel
- zámečnictví, nástrojářství

- vodoinstalatérství, topenářství
- provozování autoškoly
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- revize určených technických zařízení v provozu
- provozování drážní dopravy trolejbusové na území města Brna a obce Šlapanice
- provozování drážní dopravy tramvajové na území města Brna a obce Modřice
- psychologické poradenství a diagnostika
- projektová činnost ve výstavbě [4]

### 3.1.1 Ekonomická stránka podniku

Z tabulky č. 11 lze vyčíst, jak si podnik vede po ekonomické stránce. Pokles částky dlouhodobého majetku si nelze vyložit, jako úbytek majetku. Tento jev je z největší části zapříčiněn odpisy. Porovnáním vlastního a cizího kapitálu je vidět, že podnik využívá cca z 80 % vlastní kapitál. Stupeň zadluženosti je větší, než u DPmP, a. s., přesto je stále nízký. Z hlediska vývoje výnosů a nákladů je vidět, že se podnik také pohybuje dlouhodobě v kladných číslech. V roce 2014 na tom byl podnik nejlépe, za poslední 4 roky. A to s výsledkem hospodaření před zdaněním 249 053 000 Kč. To je nárůst oproti předchozímu roku o 30 128 000 Kč.

Tabulka 11: Ekonomická situace podniku 2011-2014 v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014
<b>Dlouhodobý majetek</b>	5 674 292	5 466 873	5 353 801	6 022 245
<b>Vlastní kapitál</b>	5 330 017	5 518 661	5 699 583	5 901 394
<b>Cizí kapitál</b>	1 030 809	786 096	832 626	1 257 823
<b>Výnosy</b>	2 963 370	3 071 692	3 028 606	3 020 675
<b>Náklady</b>	2 843 787	2 88 048	2 848 799	2 818 725

<b>Přidaná hodnota</b>	109 055	197 779	164 967	262 574
<b>Provozní VH</b>	148 468	222 801	214 331	246 783
<b>VH před zdaněním</b>	150 684	235 602	218 925	249 053

Zdroj: [4]

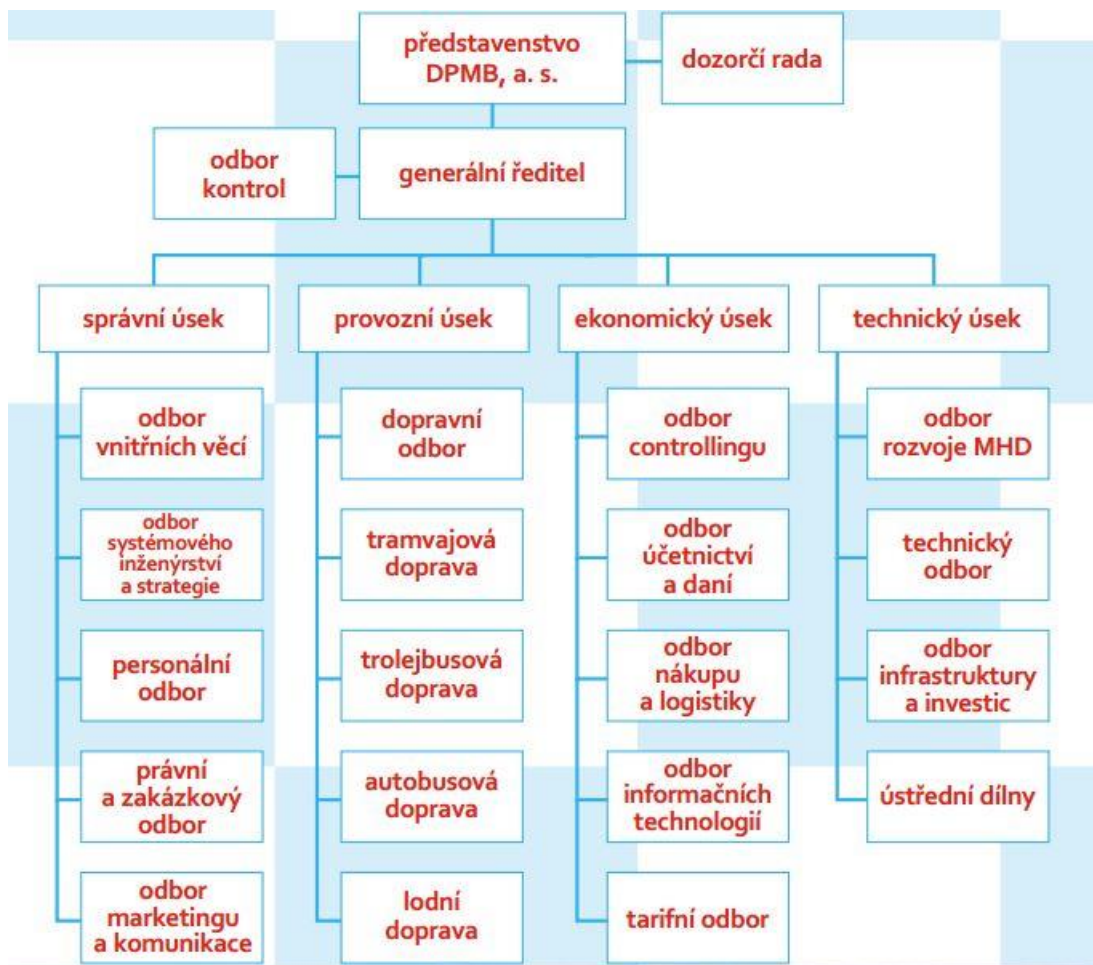
### 3.1.2 Organizační struktura DPMB, a. s.

Organizační struktura DPMB, a. s. je stejně jakou u DPmP, a. s. **Liniově – funkční** a zahrnuje 2 716 zaměstnanců. Vedení podniku je dáno právní formou. Nižší stupeň řízení v organizační struktuře je rozdělen na několik úseků. V jejich čele stojí vedoucí pracovník, který je podřízen řediteli podniku. Na obrázku č. 11 je vidět organizační schéma podniku.

Tabulka 12: Průměrný počet zaměstnanců DPMB, a. s. v letech 2011-2014

	<b>Řidiči HD</b>	<b>Dělníci</b>	<b>Ostatní</b>	<b>THP celkem</b>	<b>Z toho manag.</b>	<b>Dohody</b>	<b>Celkem</b>
<b>2011</b>	1 386	630	138	489	5	79	2 727
<b>2012</b>	1 375	634	146	487	5	80	2 727
<b>2013</b>	1 341	640	155	493	5	86	2 720
<b>2014</b>	1 377	635	138	483	5	78	2 716

Zdroj: [4]



Obrázek 11: Organizační schéma DPMB, a. s.

Zdroj: [4]

Stejně jako u DPmP, a. s. je z organizační struktury vidět, že se DPMP, a. s. v první řadě soustředí na služby spojené s hromadnou dopravou a její řídicí část (valná hromada, představenstvo a kontrolní orgán dozorčí rada) je z velké části ovlivněna také zákonem č. 90/2012 Sb. O obchodních korporacích, nýbrž se jedná také o akciovou společnost.

### 3.1.3 Využití organizační struktury

Na obrázku č. 11 organizačního schématu je vidět rozdělení podniku na nižším stupni řízení do 4 úseků (správní, provozní, ekonomický, technický). Do každého z prvních třech úseků spadá 5 odborů a do posledního technického úseku spadají

odbory 4. Vzhledem k velikosti podniku je toto rozložení optimální. Samotný generální ředitel řídí samostatný odbor kontrol.

### **Odbor kontrol**

Hlavním úkolem odboru je kontrola všech činností v podniku a dodávání zjištěných informací generálnímu řediteli.

### **Správní úsek**

zabezpečuje správní chod podniku. Stará se o vnitřní záležitosti podniku od kvalitního plánování, volby strategie až po vyřizování zakázek a komunikaci s veřejností. Aby byla práce vykonávána kvalitně a odborníky, je proto tento úsek rozdělen na 5 menších odborů dle principu funkční specializace (vnitřních věcí, systémového inženýrství a strategie, personální, právní a zakázkový, marketingu a komunikace). Těmto odborům jsou v důvodu odlehčení nároků na správní ředitelku delegovány pravomoci a odpovědnosti za svoje odbory.

### **Odbor vnitřních věcí**

Zajišťuje administrativní činnost DPMB, a. s. a to včetně archivování dokumentů, které stanovuje zákon. Koordinuje a vyhotovuje zápisy z hlavních porad. Zodpovídá za správu a evidenci majetku potřebnou pro odbor účetnictví a daní. Funguje jako prostředník mezi vedením podniku a zaměstnanci. Organizuje také tvorbu předpisů a jejich novelizací. Celý odbor funguje podobně jako sekretariát.

### **Odbor systémového inženýrství a strategie**

Hlavním úkolem odboru je stanovit plán, jak dosáhnout cílů podniku. Další z úkolů je vydávání a novelizace směrnic, kterých se podnik bude držet. Jsou to např. směrnice, jak se bude zacházet s jakýmkoli odpadem, který podnik vyprodukuje, ale také směrnice, jakého designu se podnik bude držet.

### **Personální odbor**

Náplní práce personálního odboru je především analýza pracovních pozic, personální plánování, personální kontrola, získávání a výběr kvalifikovaných zaměstnanců. Pro získávání zaměstnanců využívá odbor vlastní webové stránky, ale také spolupracuje s Úřadem práce. Zajišťuje zaměstnancům zdravotnické a sociální služby. Jako další aktivity odbor zabezpečuje pravidelná školení a vzdělávací kurzy pro zaměstnance.

### **Právní a zakázkový odbor**

Mezi hlavní pracovní náplně odboru patří zpracování podkladů pro veškeré smluvní vztahy DPMB, a. s. a ostatními subjekty na trhu. Jako další věc právník zastupuje podnik před soudy, správními orgány a ostatními fyzickými osobami. S tím souvisí i jednání se zákazníky a vyřizování jejich zakázek. Podobně jako je to v DPmP, a. s. právník poskytuje poradenskou činnost řediteli.

### **Odbor marketingu a komunikace**

Hlavním úkolem odboru marketingu a komunikace je nejen propagace poskytovaných služeb DPMB, a. s., ale také příprava a realizace marketingových akcí, tvorba marketingových strategií a tvorba marketingového výzkumu. V neposlední řadě má odbor za úkol ověřit zpětně spokojenost zákazníků. Komunikace s veřejností probíhá prostřednictvím tiskového mluvčího.

### **Provozní úsek**

Jelikož je hlavní podnikatelská činnost hromadná doprava, tak se zde se nachází největší počet zaměstnanců. Jsou to z velké části řidiči. Úsek se dále rozděluje podle druhu dopravy dle principu předmětné činnosti (dopravní odbor, tramvajová doprava, trolejbusová doprava, autobusová doprava, lodní doprava). Těmto odborům jsou pro ulehčení řízení také delegovány pravomoci a odpovědnosti.

### **Dopravní odbor**

Hlavním úkolem odboru je zajistit bezproblémový chod a uvést v soulad jednotlivé druhy dopravy, hlavně uvést v soulad jízdní řády, které podnik nabízí. Zajišťuje průzkum v oblasti dopravy, z kterých po vyhodnocení vznese návrh na opatření. Odbor dále zpracovává rozvojové koncepce a výhledy dopravy DPMB, a. s.. Dopravní odbor má na starosti provoz dispečinku MHD.

### **Tramvajová doprava**

Odbor má na starosti v první řadě tvorbu a změnu jízdních řádů tramvajové dopravy a směn řidičů. Dále podává ke zpracování návrhy na změny v tramvajové dopravě dopravnímu odboru. Zajišťuje pomocí technického odboru pravidelnou údržbu tramvají.

### **Trolejbusová doprava**

Odbor má na starosti v první řadě tvorbu a změnu jízdních řádů trolejbusové dopravy a směn řidičů. Dále podává ke zpracování návrhy na změny v trolejbusové dopravě dopravnímu odboru. Zajišťuje pomocí technického odboru pravidelnou údržbu trolejbusů.

### **Autobusová doprava**

Odbor má na starosti v první řadě tvorbu a změnu jízdních řádů autobusové dopravy a směn řidičů. Dále podává ke zpracování návrhy na změny v autobusové dopravě dopravnímu odboru. Zajišťuje pomocí technického odboru pravidelnou údržbu autobusů.

### **Lodní doprava**

Odbor má na starosti v první řadě tvorbu a změnu jízdních řádů lodní dopravy na Brněnské přehradě a směn lodivodů. Dále podává ke zpracování návrhy na změny v lodní dopravě dopravnímu odboru. Zajišťuje pomocí technického odboru pravidelnou údržbu lodí.

## **Ekonomický úsek**

Úsek se stará o ekonomický chod podniku jako celku i v jednotlivých organizačních úsecích. Pracovníci tvoří finanční plán pro jednotlivé organizační úseky a kontrolují jejich dodržování. Ekonomický úsek je rozdělen na několik odborů, kterým jsou také delegovány pravomoci a odpovědnosti. O jednotlivé ekonomické činnosti se starají samostatné odbory (controllingu, účetnictví a daní, nákupu a logistiky a tarifní odbor).

### **Odbor controllingu**

Hlavní pracovní náplní v odboru controllingu je kontrola jednotlivých organizačních úsecích, zda dodržují operativní a strategické plány, které pro ně byly stanoveny. Odbor také zkoumá a hodnotí stávající investice, zpracovává silné a slabé stránky podniku, analýzu konkurence a v neposlední řadě poskytuje poradenskou činnost vedoucím pracovníkům v oblasti hospodaření.



### **Odbor účetnictví a daní**

Oddělení má na starosti zpracování účetní osnovy, stanovení způsobu odepisování majetku a zabezpečuje a kontroluje cestu účetních dokladů. Řídí a také vede účetnictví v jednotlivých organizačních úsecích podniku. V odboru se vede finanční a mzdové účetnictví, které vede jako podklad pro ostatní odbory. Pro kontrolu hospodaření podniku a také pro mzdové účely. Úkolem je také sledování splácení závazků a pohledávek. V případě neuhrazené pohledávky stanovuje postup vymáhání dané pohledávky. Eviduje také stav, tvorbu a čerpání sociálního fondu.

### **Odbor nákupu a logistiky**

Hlavním úkolem odboru je zprostředkování nákupu a způsobu dopravy potřebných statků či služeb vstupujících do podniku. Odbor provádí analýzu dodavatelů a vyjednává dlouhodobou spolupráci s nimi. Po poradě s právníkem společnosti sjednává s dodavatelem smlouvy.

### **Odbor Informačních technologií**

Má na starosti vypracovávání projektů a správu IT pro podnik. Zabezpečuje schopný a bezporuchový chod IT nejen ve svém odboru, ale ve všech jednotlivých částech organizační struktury. V případě potřeby (zavedení nových technologií) odbor zprostředkovává pro zaměstnance podniku školení v oblasti IT, aby proběhla rychlejší adaptace na novou technologii. Odbor má na starosti také obsluhu telefonní ústředny a webové stránky s jejich pravidelnou aktualizací.

### **Tarifní odbor**

Hlavním úkolem odboru je sestavení tarifů jízdného. Vede statistiky prodeje jízdenek, dle kterých se také stanovují ceny. Jako další činnost odboru je vyúčtování tržeb z prodeje jízdenek, zasílání upomínek za prodané jízdenky a vymáhání jejich úhrad.

### **Technický úsek**

Úsek se stará o bezporuchový chod podniku. Zabezpečuje nejen opravy v případě poruchy, ale zabezpečuje potřebnou údržbu dopravních prostředků a prostor. Také se stará o rozvoj městské hromadné dopravy a řízení investic v této oblasti. Dle principu

funkční specializace se dělí na menší odbory (rozvoje MHD, technický, ústřední dílny).

### **Odbor rozvoje MHD**

Zaměřuje se na sestavení projektů pro rozvoj MHD. Vytváří plány a koncepce, kam by rozvoj MHD mohl směřovat. To musí být spjato se strategií podniku. Úkolem je nejen vymyslet plán rozvoje, ale zajistit kompletní přípravu a podklady pro investiční odbor včetně vyhledání investičních prostředků např. ze státního, krajského, či rozpočtu Evropské unie.

### **Technický odbor**

Odbor zajišťuje správu a údržbu majetku podniku. Průběžnou kontrolou a údržbou se snaží předcházet nákladnějším opravám či přerušení některé činnosti z důvodu poškození. Úkolem je také provádět na majetku technické revize, dle platných zákonů. Jako další úkol má odbor zajišťovat dodávky energie pro celý podnik.

### **Odbor infrastruktury a investic**

Odbor zajišťuje a zprostředkovává infrastrukturu investic. Zpracovává návrhy investičních aktivit ve všech časových obdobích. Zpracovává a projednává návrhy smluv. Při této činnosti spolupracuje s právníkem podniku.

### **Ústřední dílny**

Hlavní pracovní náplní dílny je údržba a oprava (včetně klempířství a celkové opravy karoserie) veškerých dopravních prostředků a to nejen DPMB, a. s.. Údržba se provádí pravidelně po svém denním provozu, kdy se vyhodnotí závady, které se projeví. Odpovídá za technickou připravenost vozidla a doplnění pohonných hmot. Pod odpovědnost dílny spadá také čerpací stanice.

## **3.1.4 Počet stupňů řízení**

Jelikož je Dopravní podnik města Brna také akciovou společností, tak je jeho povinností ze zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích tvorba vrcholových orgánů. Jsou jimi valná hromada s jediným akcionářem, kterým je Statutární město Brno, představenstvo, které řídí činnosti a jedná jménem podniku a kontrolní orgán dozorčí rada.

Prvním stupněm řízení je generální ředitel společnosti, pod kterého spadají ředitelé jednotlivých úseků (správní, provozní, ekonomický a technický). Ti tvoří druhý stupeň řízení. Jsou tedy přímo podřízeni generálnímu řediteli a jejich úkolem v podniku je řídit chod svých úseků. Každý s těchto úseků je členěn na jednotlivé odbory, které mají svého technického vedoucího a ty tvoří třetí stupeň řízení. Střediska, která pojímají větší počet pracovníků, jsou v podniku dále členěna na menší celky. Po rozhovoru s manažerem nebylo autorovi opět poskytnuto, která z těchto středisek jsou dále členěna, ale mají také svého technického vedoucího, a ty tvoří 4 stupeň řízení.

Je tedy vidět, že má DPMB, a. s. také 4 stupně řízení a jeho organizační strukturu je možné hodnotit jako strmou, stejně jako u DPmP, a. s.

### **3.1.5 Rozpětí řízení**

S počtem stupňů řízení souvisí také rozpětí řízení. Ze zkušeností světových podniků vyplývá, že se počet podřízených pracovníků ve vrcholovém vedení podniku pohybuje od čtyř až do osmi podřízených. V nižších úrovních podniku se počty pracovníků pohybují od osmi až do patnácti podřízených.

Na prvním stupni řízení má generální ředitel 5 podřízených pracovníků. Jsou jimi čtyři ředitelé úseků a jeden technický vedoucí oboru kontrol, který spadá v organizační struktuře přímo pod pravomoc generálního ředitele. Na druhém stupni řízení mají tři ze čtyř ředitelů úseků (správní, provozní a ekonomický) 5 podřízených. Čtvrtý z ředitelů úseků má podřízené pracovníky 4. Vzhledem k velikosti odborů na nižší organizační úrovni podniku jsou odbory dále členěny, protože optimální počet podřízených na této úrovni je až 15 pracovníků. Podrobný způsob členění nebyl autorovi poskytnut z důvodu střežení interních informací. Podobně jako u DPmP, a. s. se autor domnívá, že když podnik dodržuje pravidla o rozpětí řízení ve vrcholovém vedení podniku, tak s největší pravděpodobností bude dodržovat tato pravidla i na nižších organizačních úrovních podniku. Rozpětí řízení v podniku je tedy možné považovat, podobně jako u DPmP, a. s. za optimální.

### **3.1.6 Využití moderních organizačních struktur**

Jako moderní organizační struktury se pokládají struktury nebo její části, které mají pružný prvek a jsou schopny reagovat rychle na své okolí. Jsou jimi například projektově organizační týmy, maticové organizační struktury, samořízené týmy atd.

Vzhledem k podnikatelské činnosti, kterou DPMB, a. s. vykonává, se hodí lépe klasická Liniově-funkční struktura, stejně jako u DPmP, a. s. Prostředí, ve kterém se podnik nachází, je stále a autor je názoru, že není potřeba vytvářet moderní pružné organizační struktury.

## **3.2 Doporučení**

Při analýze organizační struktury a jejího uspořádání autor neshledal zásadní nedostatky. Autor doporučuje provést analýzu činností prováděných jednotlivými středisky s cílem najít duplicity a tím i úspory. Kupř. odbor kontrol, který je podřízen generálnímu řediteli, by se mohl spojit s odborem controllingu. Oba odbory vykonávají podobné činnosti. Nyní má totiž podnik dvojí kontrolu. Odbor kontrol vykonává interní kontrolu a dozorčí rada vykonává externí kontrolu stanovenou zákonem.

## 4 KOMPARACE PODNIKŮ

Pro porovnání organizačních struktur dvou podniků ve stejném odvětví autor zvolil, jak již bylo zmíněno, dva dopravní podniky. Dopravní podnik města Pardubic a. s. a Dopravní podnik města Brna a. s. Při prvním pohledu na organizační schéma obou podniků se může zdát, že jsou oba podniky řízeny velice podobně. Jejich hlavní podnikatelskou činností je přeprava osob MHD a využívají liniově-funkční organizační strukturu. Při hlubším zkoumání to tak ale úplně není. Ze zjištěných informací je patrné toto:

První **stupeň řízení** je tvořen u obou podniků generálním ředitelem. Zde ale nastávají znatelné rozdíly, a to v podřízenosti generálním ředitelům, které pramení z velké části z velikosti obou podniků.

DPmP, a. s. vyřešil rozčlenění potřebných úseků zajímavě. První dva úseky, které spadají pod generálního ředitele, zabezpečují provoz podniku z technického a ekonomického hlediska (provozně-technický a ekonomicko-obchodní úsek) a jsou podřízeny svým náměstkům (druhý stupeň řízení). Zatímco třetí úsek s klasickými činnostmi (personální oddělení, marketingové oddělení atd.), které má téměř každý existující podnik, je přímo podřízen generálnímu řediteli. Díky menšímu počtu zaměstnanců v tomto úseku může generální ředitel zvládat funkci náměstka tohoto úseku a zároveň vykonávat funkci generálního ředitele. Tímto podnik ušetří za dalšího manažera (náměstka). Třetí stupeň řízení jsou techničtí vedoucí jednotlivých středisek. Některé jsou dále členěny a mají také své vedoucí. Ti tvoří poslední, čtvrtý, stupeň řízení podniku.

U DPMB, a. s. jsou generálnímu řediteli podřízeny a rozděleny čtyři úseky (správní, provozní, ekonomický a technický) podle podobnosti vykonávaných prací. Každý úsek má včele svého manažera, který za svůj úsek zodpovídá. Ti tvoří druhý stupeň řízení podniku. Tato organizace je pravděpodobně dána výrazně větším rozsahem činností a počtu zaměstnanců. Pod samotného generálního ředitele spadá ještě jeden samostatný odbor. Je jím odbor kontrol a sám generální ředitel ho řídí. Tímto má generální ředitel přímo přehled nade všemi činnostmi podniku a v případě zjištění chyb může včas provést opatření. Třetí stupeň řízení tvoří techničtí vedoucí jednotlivých odborů. Ti jsou díky své velikosti dále členěny na menší organizační celky, které mají také své vedoucí pracovníky, kteří tvoří čtvrtý stupeň řízení.

**Rozpětí řízení** je u obou podniků tvořeno podobně. Podniky dodržují pravidla rozpětí řízení a jejich rozpětí je tedy standartní.

Jak již bylo zmíněno, tak se podniky pohybují v stálém prostředí a není tedy potřeba vytvářet **moderní a pružné organizační struktury**, nebo její části.

**Tabulka 13: Shrnutí komparace**

	<b>Dopravní podnik města PARDUBIC, a. s.</b>	<b>Dopravní podnik města BRNA, a. s.</b>
<b>Počet zaměstnanců</b>	404	2 716
<b>Počet stupňů řízení</b>	4	4
<b>Počet úseků</b>	21	24
<b>Rozpětí řízení</b>	STANDARTNÍ	STANDARTNÍ
<b>Využívání nových trendů</b>	NEVYUŽÍVÁ	NEVYUŽÍVÁ

*Zdroj: [4][ 5]*

## ZÁVĚR

Vzhledem k tomu, že autor nedostal přislíbené vnitropodnikové informace, bylo zpracování této bakalářské práce náročné a složité. V některých částech musel autor spolu s vedoucím práce provádět na základě získaných informací odborný odhad.

První část je zaměřena na teoretické informace o organizační struktuře. Především informace o faktorech, které ovlivňují tvorbu organizační struktury, dále postup její tvorby, její parametry a hlavně na vybrané typy organizačních struktur a jejich případné výhody a nevýhody.

Poznatky nabyté z teoretické části byly zužitkovány při analýze organizačních struktur u obou dopravních podniků. Ačkoli je DPMB, a. s. přibližně 6x větší než DPmP, a. s., tak oba podniky využívají liniově-funkční organizační strukturu. Ta je pro jejich efektivní hospodaření a řízení podniku nejvhodnější. Oba podniky se pohybují ve stálém prostředí, tak nemají potřebu vytvářet moderní organizační strukturu, která je pružná a rychle se adaptuje na změny prostředí.

Při hodnocení organizačních struktur byly shledány především na prvním stupni řízení. To je z největší části zapříčiněno různou velikostí podniků. DPmP, a. s. má na prvním stupni řízení generálního ředitele, stejně jako DPMB, a. s.. Zatímco pod generálního ředitele brněnského podniku spadají pouze ředitelé jednotlivých úseků a technický vedoucí odboru kontrol, tak pod pardubického generálního ředitele spadá krom dvou náměstků úseků i jeden samostatný úsek. Vykonává tedy funkci generálního ředitele i náměstka úseku.

Oba podniky mají nejen stejný typ organizační struktury, ale také mají stejný počet stupňů řízení. Jejich první stupeň řízení tvoří generální ředitel, druhý stupeň řízení tvoří vedoucí manažeři úseků, třetí stupeň řízení tvoří techničtí vedoucí odborů v jednotlivých úsecích. Některé z odborů, či středisek jsou u obou podniků ještě dále členěny na menší organizační jednotky, které mají v čele technického vedoucího, který tvoří čtvrtý a zároveň poslední stupeň řízení. Oba podniky mají tedy stejný počet stupňů řízení a tvoří strmou organizační strukturu se čtyřmi stupni řízení.

Ze zkušeností světových podniků vyplývá, že se počet podřízených pracovníků ve vrcholovém vedení podniku pohybuje od čtyř až do osmi podřízených. V nižších úrovních podniku se počty pracovníků pohybují od osmi až do patnácti podřízených.

Ze zjištěných informací a odborných odhadů je zřejmé, že oba podniky dodržují tato pravidla a jejich rozpětí řízení je standartní a vyhovující.

Oba dopravní podniky mají zvolený vyhovující typ organizační struktury a jejich analýzou autor neshledal žádné zásadní nedostatky.



## LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLAŽEK, Ladislav. Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování: 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [3] CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] Dopravní podnik města Brna, a.s. [online] © 2009 – 2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.dpmb.cz>.
- [5] Dopravní podnik města Pardubic, a.s. [online]. © 2009 - 2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.dpmp.cz>.
- [6] SIEGL, Milan a BRODSKÝ, Zdeněk. Management. 3. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-315-7.
- [7] VEBER, Jaromír a kol. MANAGEMENT Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Praha: Management press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [8] VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.