

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2000

Markéta Dlouhá

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Podniková ekonomika

Ekonomika a management

Analýza organizační struktury firmy

An Analysis of an Organisation Structure of a Company

DP – PE – KPE -200015

Markéta Dlouhá

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Jágr (KPE)

Konzultant: Karel Pospíšil (společnost Viamont, a.s.)

Počet stran: 98

Počet příloh: 24

26. května 2000

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok 1999/2000

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Markétu Dlouhou**

obor č. 6268 - 8 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Analýza organizační struktury firmy**

Pokyny pro vypracování:

V diplomové práci vypracujte:

- literární a informační průzkum z oblasti podnikových organizačních struktur
- charakteristiku společnosti Viamont, a. s.
- analýzu vývoje vnitřní struktury podniku
- návrh optimalizace organizační struktury firmy
- návrh vyhodnotě

KPE / POE-MG
96 s., 29 s. příl.

V 119/1000 H

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího práce a konzultanta.

V Liberci dne 26. května 2000

Markéta Dlouhá

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

Synek, M.: Ekonomika a řízení podniku, Praha, VŠE 1997

Pražská, L.: Řízení obchodních firem, Praha, VŠE 1993

Záruba, P.: Základy podnik. managementu, Aleko, Praha, 1991

Kootz, H.: Management, Victoria Publishing, Praha, 1993

Jirásek, J.: Transformační řízení, Grada, 1993

Donnelly, J. H. – Gibson, J. Z. – Ivancevich, J. M.: Management, Homewood, Irwin 1989

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, management Press, Praha, 1997

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jaroslav Jágr

Konzultant: Ing Sáva Kubias

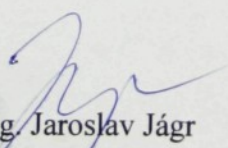
Ing. Radka Pešková

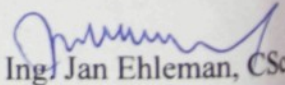
Termín zadání diplomové práce: 29.10.1999

Termín odevzdání diplomové práce: 26.5.2000

L.S.




doc. Ing. Jaroslav Jágr
vedoucí katedry


prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Doc. Ing. Jaroslavu Jágrovi, konzultantovi Karlu Pospíšilovi a všem zaměstnancům společnosti Viamont, a.s. v Ústí nad Labem za odbornou pomoc, věcné připomínky a cenné informace, které mi poskytli ke zpracování diplomové práce.

Anotace

Téma Analýza organizační struktury firmy

Anotace

V diplomové práci „Analýza organizační struktury firmy“ je charakterizována společnost Viamont, a.s., popsán její předmět činnosti a analyzován její současný stav v oblasti organizace a řízení.

V teoretické části se zabývá podstatou organizování podniku, postupy vytváření organizační struktury a jejími základními prvky, typy struktur a tendencemi jejich vývoje.

V praktické části je zachycen vývoj vnitřní organizační struktury společnosti, popsána stávající struktura a provedena její analýza.

V závěru diplomové práce jsou navrženy možnosti zlepšení této stávající struktury na základě posouzení vnitřní organizovanosti společnosti.

Annotation

Topic **An Analysis of an Organisation Structure of a Company**

Annotation

There is Viamont a. s. Company characterised in the thesis “An Analysis of an Organisation Structure of a Company”. There are also described its activities and its present conditions in the field of organisation and management.

In the theoretic part, it is focused on the principles of organising a company, procedures to make an organisation structure and its basic elements, types of structures and its development tendencies.

In the practical part, the development of an internal organisation structure of a company is mentioned, the present structure is described and its analysis is made.

At the end of the thesis, there are different possibilities how to improve this present structure suggested by virtue of considering the internal system of organisation of the company.

Obsah

Místopřísežné prohlášení	4
Poděkování	5
Anotace	6
Obsah	7
Seznam použitých zkratk a symbolů	9
Úvod	10
I. Charakteristika společnosti Viamont, a.s.	11
1.1 Základní údaje společnosti	11
1.2 Předmět činnosti	11
1.3 Orgány společnosti	12
1.4 Vybavenost společnosti	13
1.5 Tržby v letech 1992 – 1999	13
1.6 Počet zaměstnanců v letech 1992 – 1999	14
1.7 Profesní struktura zaměstnanců	14
1.8 Výsledky hospodaření	15
1.9 Společnosti s majetkovou účastí Viamont, a.s.	15
1.10 Obchodní zastoupení	16
1.11 Hlavní výrobní program	17
II. Teoretická část	22
2.1 Podstata a funkce organizování podniku	22
2.2 Hlavní úkoly TOP managementu	22
2.3 Pojem a definice organizace	22
2.4 Procesní a útvarové organizování	23
2.5 Formální a neformální organizační struktura	23
2.6 Postupy vytváření a adaptace organizačních struktur	23
2.7 Faktory ovlivňující efektivní výběr organizačních struktur	23
2.8 Styly řízení	24
2.9 Základní prvky organizační struktury podniku	25
2.10 Typy organizačních struktur a jejich členění	26

2.11 Tendence vývoje organizačních struktur	34
2.12 Trend současnosti	35
2.13 Kultura organizace	36
III. Analýza vývoje vnitřní struktury společnosti Viamont, a.s. (rok 1992 – 1999)	37
IV. Popis organizační struktury	48
4.1 Organizační členění společnosti	48
4.2 Vedoucí pracovníci společnosti	48
4.3 Řízení společnosti	49
4.4 Stávající organizační struktura	49
4.5 Popis činností jednotlivých útvarů	51
4.6 Vnitřní organizovanost	68
V. Analýza současného stavu a návrhy zlepšení	77
5.1 Vztah organizace k jejímu okolí	77
5.2 Posouzení vnitřní organizovanosti a fungování společnosti	83
VI. Návrhy a vyhodnocení optimalizace organizační struktury společnosti	92
Závěr	95
Seznam literatury	
Seznam příloh	

Seznam použitých zkratk a symbolů

apod. – a podobně	P – C – Profit - Center
a.s. – akciová společnost	popř. – popřípadě
atd. – a tak dále	přil. – příloha
cca – asi, přibližně	příp. - případně
č. – číslo	r. - rok
ČD – České dráhy	resp. - respektive
ČEZ – České energetické závody	Sb. – sbírka
ČR – Česká republika	SBU – autonomní podnikatelské jednotky
ČSD – Československé dráhy	SD – Severočeské doly
č. ú. – číslo účtu	SEPAP – Severočeské papírny
DNT – Doly Nástup Tušimice	SETUZA – Severočeské tukové závody
EMĚ – Elektrárna Mělník	s.o. – státní organizace
EU – Evropská unie	spol. s r.o. – společnost s ručením omezeným
FNM – Fond národního majetku	s.r.o. – společnost s ručením omezeným
hosp. – hospodaření	SSŽ – Stavby silnic a železnic
IDS – Inženýrské a dopravní stavby	tis. – tisíc
IPB – Investiční a poštovní banka	tj. – to je
IPS – Inženýrské a průmyslové stavby	TSS – Traťová strojní stanice
JIT – just in time	tzv. – takzvaně
KB – Komerční banka	zák. - zákon
Kč – koruna česká	železn. - železniční
km – kilometr	ŽS – Železniční stavitelství
kolej. – kolejová	% - procento
mechan. - mechanizační	
mil. – milion	
MTZ – materiálově-technická základna	
MUS – Mostecká uhelná společnost	
např. - například	
OKD – Ostravsko-karvinské doly	

Úvod

Od roku 1990 vzniklo v ČR v souvislosti s přechodem z centrálně řízeného hospodářství na tržní mnoho nových firem. Zakladatelé museli na počátku své činnosti čelit mnohým problémům, na které nebyli dostatečně připraveni. Jedním z těchto problémů je sestavení efektivní organizační struktury, což je předpokladem ke vzniku dobře prosperující firmy. Struktura musí vycházet z podnikových cílů a činností nutných pro jejich dosažení.

Vzhledem k neustále se vyvíjející hospodářské situaci, musí být struktura aktualizována. Organizační struktura je důležitým předpokladem úspěšnosti každé firmy. Tato situace se týká samozřejmě i společnosti Viamont, a.s.

Cílem diplomové práce je zachycení vývoje vnitřní organizační struktury společnosti Viamont, a.s. od jejího založení až po současnost. Dále zachycuje popis stávající organizační struktury. Na základě popisu je provedena její analýza, jsou zjištěny problémy a nedostatky, se kterými se společnost potýká a navrhuta jejich možná řešení. V závěru práce jsou navržená řešení zhodnocena.

I. Charakteristika společnosti Viamont, a.s.

1.1 Základní údaje společnosti

1.2 Předmět činnosti

1.3 Orgány společnosti

1.4 Vybavenost společnosti

1.5 Tržby v letech 1992 – 1999

1.6 Počet zaměstnanců v letech 1992 – 1999

1.7 Profesní struktura zaměstnanců

1.8 Výsledky hospodaření

1.9 Společnosti s majetkovou účastí Viamont, a.s.

1.10 Obchodní zastoupení

1.11 Hlavní výrobní program

I. Charakteristika společnosti Viamont, a.s. [17]

1.1 Základní údaje společnosti

Název: VIAMONT, akciová společnost

Sídlo společnosti: Železničářská 1385/29, 400 03 Ústí nad Labem

IČO: 64651711

DIČ: 214-64651711

Bankovní spojení: IPB, a.s. Praha, pobočka Ústí nad Labem, č. ú. 104965640/5100

KB, a.s. Praha, pobočka Ústí nad Labem, č. ú. 21708-411/0100

Základní jmění: 92 250 000,- Kč

Telefon, Fax: 047/5300 111, 047/5300 100

Telefon, Fax ČD: 980/5153, 980/2153

http: //www.viamont.cz

E-mail: ustinl@viamont.cz

Společnost Viamont, a.s. byla založena na základě rozhodnutí valné hromady ze dne 24. 1. 1996 společnosti Viamont, spol. s r.o. se sídlem Ústí nad Labem, Železničářská 1385/29, IČO 47284293 o zrušení společnosti bez likvidace a její přeměna na Viamont, a.s. zapsané v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ústí nad Labem. Společnost Viamont, spol. s r.o. byla vymazána ke dni 30. 4. 1996. Společnost Viamont, a.s. přebrala veškerá práva a povinnosti společnosti Viamont, spol. s r.o.

1.2 Předmět činnosti

- provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
- činnost organizačních a ekonomických poradců
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- projektová činnost ve výstavbě
- montáž, opravy, údržba vyhrazených elektrických zařízení
- provozování drážní dopravy dle zákona č. 266/94 Sb. a provozování drážní dopravy na železničních drahách - vlečkách v rozsahu vydaných licencí

- účetní práce
- pilařská výroba
- truhlářství
- kovářství
- revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu

1.3 Orgány společnosti [16]

Valná hromada

Je nejvyšším orgánem společnosti. Skládá se ze všech na ní přítomných akcionářů.

Působnost valné hromady

- změna stanov, rozhodnutí o zvýšení nebo snížení základního jmění a o vydání dluhopisů, volba a odvolání členů představenstva a dozorčí rady, jakož i ředitele a prokuristy, volba a odvolání členů a ostatních orgánů společnosti, schválení roční závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku a stanovení tantiém, rozhodnutí o zrušení společnosti s likvidací, rozhodnutí o podání žádosti o povolení k veřejnému obchodování s akciemi a o zrušení veřejného obchodování s akciemi, rozhodnutí o prodeji podniku

Představenstvo

Je statutárním orgánem. Řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem, rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem nebo stanovami svěřeny do působnosti valné hromady. Vystupuje jménem společnosti vůči třetím osobám, před soudy a dalšími orgány. Je nejvyšším výkonným řídicím orgánem společnosti, který je volen valnou hromadou.

Předseda představenstva: Ing. Aleš Řebíček

Místopředseda představenstva: Ing. Miroslav Plíhal

Člen představenstva: Ing. Jiří Klier

Dozorčí rada

Dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti, přezkoumává roční závěrku a návrh na rozdělení zisku. Řídí se zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou. Členové dozorčí rady jsou oprávněni nahlížet do dokladů a záznamů týkající se činnosti společnosti, kontrolují, zda účetní záznamy jsou řádně vedeny v souladu se skutečností a zda podnikatelská činnost společnosti se uskutečňuje v souladu s právními předpisy, stanovami a pokyny valné hromady.

Předseda dozorčí rady: Ing. Přemysl Vacek

Člen dozorčí rady: Josef Šplíchal

Člen dozorčí rady: Věra Urbanová

1.4 Vybavenost společnosti

- demontážní základna v Bílině o ploše 30 000 m² (má vlečková kolejiště)
- montážní základna v Chabařovicích o ploše 50 000 m² (má vlečková kolejiště)
- lokotraktory s přechodností na ČD, včetně vlakových čt
- kolej. mechanizace pro výstavbu, rekonstrukce, opravy a údržbu železn. tratí a vleček
- mechan. středisko v Lovosicích, vybavené stroji pro zemní a stavební montážní práce
- mobilní, stavebně montážní čtyři, vybavené kvalitní drobnou mechanizací

1.5 Tržby v letech 1992 – 1999 (příl. č. 1)

Tržby v letech 1992 – 1999 jsou uvedeny v příloze č. 1. Tržby v roce 1998 činily 516 mil. Kč. Došlo k poklesu oproti roku 1997, kdy tržby činily 616 mil. Kč z důvodu neuskutečňování zakázek na koridoru. V roce 1998 byl značný útlum ve stavební činnosti. Předpokládané tržby za rok 1999 budou ve výši 604 mil. Kč. Na výši tržeb přispěly jednotlivé divize takto: divize stavební (393 mil. Kč), divize dopravní (199 mil. Kč) a divize dřevovýroby (12 mil. Kč).

1.6 Počet zaměstnanců v letech 1992 – 1999 (příl. č. 2)

Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 1992 – 1999 je uveden v příloze č. 2. V roce 1998 zaměstnávala společnost Viamont, a.s. 393 zaměstnanců. V roce 1999 bylo zaměstnáno 348 pracovníků. Jedná se o součet zaměstnanců společnosti Viamont, a.s. (277) a společností Viatech, s.r.o. (57), Viamont projekt, s.r.o. (11), V-TROLL (3), kde má společnost Viamont, a.s. 100 % majetkovou účast. Průměrná mzda pracovníka Viamont, a.s. činí 14 128,- Kč.

1.7 Profesní struktura zaměstnanců (příl. č. 3)

Změnu profesní struktury zaměstnanců zachycují v kapitole analýza vývoje vnitřní struktury společnosti Viamont, a.s. od roku 1996. Grafem je zachycena profesní struktura v roce 1998 a 1999 v příloze č. 3.

Profesní struktura	Rok 1998		Rok 1999	
	Počet	%	Počet	%
TOP management	10	3	10	3
Management	49	12	46	13
Administrativně správní personál	26	7	20	6
Dělnické profese	308	78	272	78
Celkem	393	100	348	100

TOP management: představenstvo, ředitelé jednotlivých úseků a divizí, ředitelé společností se 100 % majetkovou účastí společnosti Viamont, a.s.

Management: vedoucí jednotlivých středisek a jednotlivých oddělení, stavbyvedoucí

Administrativně správní personál: účetní, administrativní a komerční pracovníci

Dělnické profese: zaměstnanci, podílející se na samotném provádění jednotlivých činností společnosti

1.8 Výsledky hospodaření (příl. č. 4, 5)

Podrobné výsledky hospodaření v letech 1992 – 1998 společnosti Viamont, a.s. jsou v příloze č. 4, 5. V roce 1999 jsou účetní údaje zatím předpokládány. V roce 1998 činil zisk před zdaněním 35 mil. Kč, po odepsání NIM ve výši 45 mil. Kč a HIM ve výši 10 mil. Kč, byl HV – 26 mil. Kč. Stejný případ nastane i v roce 1999, kdy předpokládaný zisk před zdaněním činí 27 mil. Kč, po odepsání NIM ve výši 45 mil. Kč, je očekáván HV – 17 mil. Kč. Výše HV je bez společností s majetkovou účastí společnosti Viamont, a.s. Na zisk před zdaněním ve výši 27 mil. Kč přispěly jednotlivé divize takto: stavební divize (15,5 mil. Kč), dopravní divize (11 mil. Kč) a divize dřevovýroby (0,5 mil. Kč).

Rozvaha (tis. Kč)	r. 1998	r. 1999
Aktiva celkem	222 586	224 074
Pasiva celkem	222 586	224 074
Zisk před zdaněním	35 256	27 594
HV účetního období	-26 505	-17 623

1.9 Společnosti s majetkovou účastí Viamont, a.s. (výsledky hosp. – příl. č. 6)

Viamont Most, s.r.o.

Společnost vznikla v roce 1996 na základě toho, že v regionu Mostecka byla velká četnost zakázek. Byla se 100 % majetkovou účastí společnosti Viamont, a.s. Zakázky byly zejména ze závodů Mostecka a severočeských povrchových dolů. V roce 1998 nastal značný pokles investic a v roce 1999 utlumení činnosti této společnosti a následný přechod pod Viamont, a.s.

Viatech, s.r.o.

Majetková účast Viamont, a.s. je zde 100 %. Má na starost všechny kolejové a silniční mechanizace. Sídlí v Ústí nad Labem. Byl založen v roce 1994.

Viamont projekt Ústí nad Labem, s.r.o.

Majetková účast je zde 100 %. Společnost byla založena v lednu 1995. Zabezpečuje zhotovení projektů, geodetické a inženýrské činnosti a konzultační činnosti.

V-Troll, s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1996, majetková účast je 100 %. Sídli v Ústí nad Labem. Vznikla sloučením několika odborníků, zabývajících se zejména technickými zařízeními v železniční dopravě. Provádí poradenskou a konzultační činnost, revizní činnost, opravy a údržbu. Zabezpečuje zpracování technické dokumentace.

IDS – Inženýrské a dopravní stavby Olomouc, s.r.o.

Majetková účast Viamont, a.s. je 50 %. Hlavní činností je oprava městských tramvajových drah v Olomouci a práce na vlečkách v závodech v okolí Olomouce. Má celkem 120 lidí. Společnost IDS Olomouc byla založena společně s moravskými partnery v rámci pronikání společnosti Viamont, a.s. na nová obchodní teritoria. Její předmět podnikání je totožný s Viamont, a.s.

Viamont doprava, a.s.

Sídli v Kadani s 50 % majetkovou účastí společnosti Viamont, a.s. Jeho činnost byla na vlečkách v dolech, avšak v současnosti nevykazuje žádnou aktivní činnost. Je připravena pro případ privatizace závodové kolejové dopravy DNT.

1.10 Obchodní zastoupení

Jedná se o pobočky společnosti Viamont, a.s., které mají za úkol v místním regionu navazovat obchodní kontakty a zajišťovat zakázky.

Pobočky: Viamont Praha, Viatch Praha, Viamont Liberec

1.11 Hlavní výrobní program [14]

Společnost Viamont, a.s. nabízí provádění stavební činnosti v oboru železničního stavitelství, což je její hlavní výrobní program již od jejího založení.

Činnosti:

- 1) stavby, rekonstrukce a údržba železničního svršku
- 2) stavby, rekonstrukce a údržba mostů, propustů, nástupišť
- 3) svařování kolejnic
- 4) trakční vedení – údržba, dohlédací činnost
- 5) mechanizace
- 6) přepravy po železnici
- 7) dohlédací činnost, stálá údržba
- 8) projekční a inženýrská činnost
- 9) údržba, opravy, investice, revizní činnost technických zařízení
- 10) dřevovýroba a kovovýroba

ad1) Druh a rozsah údržbových prací je závislý dle potřeb zákazníka (správce kolejí). Obvyklým postupem před započatím vlastních prací bývá kontrolní diagnostika trati s cílem stanovení rozsahu a způsobu odstranění závad s ohledem na zatížení trati a finanční možnosti objednatele.

Dodávky prací na železničním svršku realizují ve všech kategoriích:

- drobná údržba železničního svršku, střední oprava, těžká střední oprava, komplexní rekonstrukce železničního svršku, koridorové stavby, novostavby, zřizování bezстыkové koleje, generální opravy, zřizování přejezdů, ostatní práce na konstrukci železničního svršku

ad2) Jedním z výrobních programů společnosti je provádění nových umělých staveb železničního spodku a generální opravy a rekonstrukce stávajících staveb včetně zajištění jejich údržby.

Společnost nabízí komplexní realizace těchto staveb:

- mostních objektů, propustků, opěrných a zárubních zdí, staveb zajišťujících stabilitu železničního tělesa, odvodňovacích staveb, zpevněných ploch, zemních těles, sanace podloží

ad3) Společnost nabízí možnost termitového svařování technologií francouzské společnosti RAILTECH INTERNATIONAL. Společnost Viamont, a.s. provádí svařování kolejnic na tratích a ve výhybkách touto technologií od roku 1996 s využitím všech dostupných zařízení pro zvýšení kvality svaru a prokázání této kvality zákazníkovi.

ad4) Předmětem nabídky v oblasti trakčního vedení je zajištění údržby, opravy, rekonstrukcí, výstavby a prohlídek trakčního vedení a trolejových systémů na důlních dráhách a vlečkách. Koncepce opravných prací vyplývá z požadavku zajištění bezpečnosti a provozuschopnosti trakčního vedení pro zabezpečení provozu kolejových vozidel a bezpečnosti cestujících a zaměstnanců.

V roce 1998 získala a.s. Viamont certifikát systému jakosti ISO 9002 v oboru montáže silnoproudých rozvodů a trakčního vedení. V současnosti lze konstatovat, že a.s. je schopna provádět správu, dohled, údržbu, diagnostiku, prohlídky, inspekci, měření, úpravy a komplexní rekonstrukce, jakož i výstavbu silnoproudých rozvodů a trakčního vedení na požadované úrovni.

ad5) Odbor mechanizace se zabývá obsluhou traťových strojů všeho druhu. Dále provozuje vlastní autodopravu a speciální stroje pro zemní práce. Provozují vlastní autodílnu, hlavně pro údržbu vlastního automobilového (osobního a nákladního) parku, zároveň nabízejí služby v oblasti oprav i ostatním zákazníkům.

ad6) Předmětem nabídky přeprav po železnici je zajišťování přepravních služeb v oblasti nákladní i osobní dopravy.

Všeobecná nabídka služeb

Nákladní doprava

- provozování železničních drah – vleček na základě nájemní smlouvy a úředního povolení
- provozování železničních drah – vleček na základě mandátní smlouvy a úředního povolení
- provozování drážní dopravy na základě licence
- komplexní obsluha vleček včetně zajištění spedice
- komplexní zajištění přeprav běžného zboží v pravidelném nepřetržitém celoročním provozu v ucelených vlacích vlastními i pronajatými vozy a lokomotivami, včetně zajištění vlastního vlakového personálu
- komplexní zajištění speciálních přeprav zboží a věcí vyžadujících zvláštní režim, včetně zajištění nakládky a vykládky v koncových stanicích
- komplexní zajištění přeprav traťových strojů a speciálních mechanismů potřebných pro obnovy a rekonstrukce tratí a vleček

Mimo vlastních přeprav zboží po železnici nabízí dále tyto následující služby:

- pronájem lokomotiv včetně obsluhy, jak pro potřeby přeprav, tak pro využití na stavbách, nebo nakládkách materiálu na vlečkách
- pronájem železničních vozů jak normální stavby, tak speciálních
- organizační zajištění přeprav po železnici vlastním dispečerským aparátem

Osobní doprava

- přeprava osob, zavazadel a spěšnin
- provozování železniční dopravy s přepravou osob na tratích ČD a na tratích s vlastním úředním povolením

Technologická doprava

- komplexní zajištění přeprav stavebního materiálu v nepřetržitém, nebo jednorázovém provozu v ucelených vlacích i po skupinách vozů, uskutečňované vlastními i pronajatými vozy a lokomotivami
- včetně zajištění vlastního vlakového personálu

- zajištění přeprav materiálu i strojů a mechanizace na přesný čas do výluky
- zajištění výlukových činností lokomotivami i vozy

Ostatní služby

- v oblasti legislativní – poradenské služby týkající se provozování drah, provozování drážní dopravy, technické způsobilosti drážních vozidel
- v oblasti zpracování jízdních řádů – poradenské služby, příp. vlastní návrhy zpracování jízdního řádu pro jakékoliv řady hnacích vozidel a různé typy zátěže
- v oblasti technické – zajištění pravidelných technických prohlídek a běžné údržby kolejových vozidel, případně zajištění i velkých dílenských oprav, poradenské služby, příp. vlastní návrhy pro oblast opravárenství a údržby kolejových vozidel běžné i speciální stavby, návrhy a technické zpracování generálních oprav, případně rekonstrukcí hnacích vozidel a vozů
- v oblasti provozní – poradenské služby, příp. vlastní návrhy pro oblast organizace a řízení provozu dopravy, případně organizace provozu na vlastních (pronajatých) tratích nebo vlečkách

ad7) Předmětem nabídky je zajištění kontrolní a dohlédací činnosti železničního svršku a spodku a elektrozařízení (trakčního vedení, trolejových systémů, sdělovacího a zabezpečovacího zařízení), činnosti na umělých stavbách, a to jak na dráze celostátní, dráze regionální a vlečkách, tak i na dráze důlní.

Společnost zajišťuje kontrolní a dohlédací činnost na předmětném zařízení u uvedených obchodních partnerů:

- ČEZ, a.s. Elektrárny Tušimice
- ČEZ, a.s. Elektrárny Mělník
- ČEZ, a.s. Elektrárny Prunéřov
- Van Leer Obaly, a.s. Ústí nad Labem
- Železářny Chomutov, a.s.
- SEPAP Štětí, a.s.
- SD, a.s. Doly Nástup Tušimice

ad8) Společnost Viamont Projekt Ústí n. L., s.r.o. byla založena v lednu 1995. Tato projekční kancelář vznikla z prosté potřeby společnosti Viamont, a.s. dodávat stavební práce na klíč, tj. včetně projektu. Vedle projekční činnosti na železničním spodku, svršku, umělých stavbách a trakci se zabývá geodetickou činností při zaměřování a vytyčování drážních staveb a inženýrskou činností při přípravě staveb a rekonstrukcí drah a vleček.

ad9) Před čtyřmi lety rozšířila řady dceřiných společností Viamont, a.s. fúzující s.r.o. TROLL, která byla založena již v roce 1992. Po této fúzi změnila název firmy doplněním „V“ (jako Viamont) a tvar loga na V-TROLL. Tato firma vznikla spojením několika odborníků, kteří se profesionálně zabývají investicemi a revizní činností technických zařízení zejména v železniční dopravě.

Základní nabídka služeb spočívá v poradenství, konzultační a revizní činnosti, zpracování technické dokumentace v oblasti technických zařízení.

ad10) V roce 1999 byla zavedena nová činnost v oblasti dřevovýroby a kovovýroby v Chabařovicích. Jedná se o zpracování tvrdého dřeva, výrobu podlahových dřevěných desek a hranolů, zajišťuje dodávky palivového dřeva, odřezků a pilin. V kovovýrobě se jedná o výrobu kovových zábradlí, vrat atd.

II. Teoretická část

- 2.1 Podstata a funkce organizování podniku**
- 2.2 Hlavní úkoly TOP managementu**
- 2.3 Pojem a definice organizace**
- 2.4 Procesní a útvarové organizování**
- 2.5 Formální a neformální organizační struktura**
- 2.6 Postupy vytváření a adaptace organizačních struktur**
- 2.7 Faktory ovlivňující efektivní výběr organizačních struktur**
- 2.8 Styly řízení**
- 2.9 Základní prvky organizační struktury podniku**
- 2.10 Typy organizačních struktur a jejich členění**
- 2.11 Tendence vývoje organizačních struktur**
- 2.12 Trend současnosti**
- 2.13 Kultura organizace**

II. Teoretická část

2.1 Podstata a funkce organizování podniku

Organizování je určitá činnost, která vede k uspořádání prvků (závody firmy, jejich úseky, odbory, oddělení či další útvary) a vztahů mezi nimi (informační vazby). Základním úkolem organizace je zajistit fungování podniku a dosahování jeho cílů. Přispívá k zavedení určitého řádu, který vymezuje pravomoce a zodpovědnosti lidí v organizaci. Lidé vědí co, kdy a kde mají udělat, jakou odměnu za práci obdrží, s kým tu práci budou vykonávat, kdo je jejich vedoucí, jaké oni sami mají povinnosti a práva. Organizování vytváří hierarchické stupně řízení jednotlivých organizačních jednotek v čele s vedoucím. Organizováním se utváří formální organizační struktura. V organizaci se také utvářejí neformální vztahy na základě osobních kontaktů mezi spolupracovníky pod vlivem různých zájmů a potřeb jednotlivců. Organizační struktury vyjadřují formu uspořádání procesu dělby práce. Organizování je jeden z úkolů TOP managementu.

2.2 Hlavní úkoly TOP managementu (dle H. Fayola) [9]

1. plánování – stanovení budoucích cílů a postupů jejich dosažení
2. organizování – systematicky zajišťovat činnosti ke splnění plánů
3. příkazování – dávání úkolů a instrukcí podřízeným pracovníkům
4. koordinace – sladování činností pracovníků
5. kontrola – ověřování souladu plánu a skutečnosti

2.3 Pojem a definice organizace

- Podnik je organizace. Jde o pojetí organizace jako instituce, kdy jednotlivé osoby a skupiny mohou na základě určitých vztahů mezi sebou vytvořit organizaci.
- Podnik má organizaci. Organizace je chápána jako organizační struktura, přičemž organizace je míněna jako výsledek organizačního procesu.
- Podnik je organizován. Pojem organizace je chápán jako proces strukturalizace, kdy provádění organizačního procesu je úkolem managementu.

2.4 Procesní a útvarové organizování

Procesní organizování se používá při uspořádání pracovních procesů. Smyslem organizování je docílit cíle organizace v co nejkratší době a s co nejnižšími náklady a s co nejlepším dělbou práce. Pomocí *útvarového organizování* se v organizaci stanovují pracovní a mocenské vztahy jednotlivců, ale i skupin spolupracovníků. Upřesňuje nejen funkční, ale i útvarové zařazení lidí, pracovní povinnosti, pravomoce a odpovědnosti, nadřízenost a podřízenost.

2.5 Formální a neformální organizační struktura

Formální struktura je účelová struktura organizačních jednotek v podniku. Struktura musí být pružná. Měla by poskytovat prostor pro volnost jednání a pro využívání tvůrčích talentů. Všechna jednání by měla být v souladu s cíli skupiny a firmy. Je znázorněna pomocí organizačních řádů a organizačních schémat. U *neformální organizace* vznikají vztahy spontánně tím, že se lidé navzájem spojují. Vytváří se na základě společných zájmů skupin lidí (osobních přátelství, vztahů dlouhodobé spolupráce). Ovlivňují spokojenost lidí na pracovišti, jejich morálku a chování, motivaci k práci.

2.6 Postupy vytváření a adaptace organizačních struktur [9]

Vlastní proces projektování a následné realizace organizační struktury:

- vytypování potřebných hlavních, obslužných i pomocných činností
- provedení racionální dělby práce
- sdružování účelně specializovaných činností do strukturních jednotek
- dořešení pravomoci a zodpovědnosti za řízení ve strukturních jednotkách
- zajištění způsobů koordinace

2.7 Faktory ovlivňující efektivní výběr organizačních struktur [9]

Mezi vnitřní faktory se zahrnují:

- poslání a cíle firmy
- velikost a právní forma, výrobně-technická základna

- teritoriální rozmístění výrobních a obslužných jednotek
- profese a kvalifikace pracovníků pro potřebné činnosti
- systém řízení a existující organizační struktura
- etapa rozvoje firmy
- možnost využití prostředků moderní techniky
- kultura firmy

Mezi vnější faktory se zahrnují:

- stabilita podnikatelského okolí firmy
- vliv vědecko-technického pokroku na výrobní program
- sociálně-ekonomické okolí firmy
- úroveň spolupráce s partnery (zákazníky, dodavateli, bankami)

2.8 Styly řízení [8]

1. *Autoritativní typ řízení*

Skupina takto vedená vykazuje vysokou produktivitu úkolů po kvantitativní stránce, ale kvalita práce je malá. Rozhodování ponechávají manažeři pouze na sobě. Určují vzájemnou kooperaci členů v týmu. Dávají k dispozici jen informace pro nejbližší termíny a cíle. Neradí se se spolupracovníky, udílejí jen příkazy.

2. *Demokratický typ řízení*

Skupiny řízené manažerem vykazují průměrnou kvantitu splněných úkolů, ale vysokou kvalitu práce. Každý člen týmu má možnost podílet se na rozhodování při výběru cílů a postupů činností. Vedoucí vnímá připomínky členů skupiny, vede především přesvědčováním než prikazováním. Stále informuje o možnostech postupů. Využívá návrhů svých spolupracovníků. Umožňuje lidem pracovat takovými způsoby, které oni považují za nejlepší.

3. *Liberální typ řízení*

Vede k tomu, že kvalita a kvantita práce je při dlouhodobém působení malá. Členové skupiny jsou málo závislí na vedoucím, pracují podle svého, což způsobí to, že si vzájemně

překážejí a vznikají konflikty mezi nimi. Manažer neovlivňuje téměř vůbec chod skupiny, nechává volný průběh tomu, co a jak budou členové týmu dělat. Není zde přesně vymezena dělba práce, není oznámen termín úkolů, systém kontroly nefunguje, špatné hodnocení pracovníků, cíl skupiny je příliš obecný.

2.9 Základní prvky organizační struktury podniku [1]

1. Dělba práce

Dělba práce je dána způsobem, jakým je práce v organizaci rozdělena. Manažeri se rozhodnou pro vysoký stupeň specializace, nebo naopak pro nízký. Pokud je dělba práce na vysokém stupni, potom v organizaci nacházíme individuální zaměřování na jeden, nebo několik málo úkolů. Je-li na nízkém stupni, potom jednotlivci vykonávají mnoho rozličných úkolů.

2. Členění organizace na organizační jednotky

Šest kritérií pro rozdělování organizace může obsahovat:

- znalosti a dovednosti (funkční místa jsou dělena dle specializovaných znalostí a dovedností)
- pracovní proces a funkce
- čas (dělení funkčních míst dle ukončení jednotlivých úkonů)
- výrobek (funkční místa v podniku jsou dělena dle produkované služby či výrobku)
- zákazník (dle typů zákazníků)
- umístění (dle geografických regionů)

3. Model pravomoci

Pravomoc učinit rozhodnutí je právo člena organizace rozhodnout se bez souhlasu dalšího člena této organizace. Rozložení pravomocí mezi různá funkční místa může vést k centralizované nebo decentralizované organizační struktuře.

Centralizovaná organizační struktura je tehdy, pokud si nárok na rozhodnutí podrží manažeri na vyšších úrovních. *Decentralizované pravomoci* existují tehdy, pokud nárok na

rozhodování byl propůjčen střednímu a nižšímu stupni vedení. Decentralizace znamená rozšíření pravomoci k rozhodování na více míst v rámci organizační struktury.

4. Rozpětí řízení (přil. č. 7)

Představuje počet pracovníků či organizačních jednotek podřízených jednomu vedoucímu. *Úzké rozpětí* (málo podřízených) umožňuje větší kontrolu nad podřízenými činnostmi. Organizace s úzkou šíří rozpětí řízení, se nazývá organizací se strmou strukturou a vyžaduje větší počet stupňů řízení. *Široké rozpětí* (mnoho podřízených) ztěžuje dohled nad podřízenými. Toto uspořádání má výhodu ve snižování nákladů na udržování mnoha pracovních míst pro kontrolory. Na druhé straně má plochá struktura širší rozpětí řízení, a tudíž méně stupňů řízení.

5. Koordinace činností

Koordinace je spojování činností v organizaci, sloužící k dosažení společného cíle.

2.10 Typy organizačních struktur a jejich členění [1]

Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

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

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur se považují:

- **Míra delegace pravomoci a zodpovědnosti** strukturních jednotek ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti vůči jednotkám návazným. Jde o centralizované nebo decentralizované struktury.
- **Členitost**, resp. počet podřízených strukturních jednotek ve vztahu k nadřízené strukturní jednotce. Toto hledisko se označuje jako řídicí rozpětí. Jde o ploché a úzké struktury.
- **Časové trvání.** Jde o struktury stabilní (dlouhodoběji neměnné) a dočasné (např. organizační tým).

1) Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci

- liniové
- štábní
- kombinované (např. liniově-štábní, liniově-štábní se ziskovými středisky, cílově-programové)

Liniové organizační struktury (příl. č. 8)

Je typická pro malý podnik do padesáti zaměstnanců. Liniové struktury mají přímou rozhodovací pravomoc. Podřízené místo dostává příkazy pouze z jednoho nadřízeného místa. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení (příkazové řízení shora dolů). Tvoří řídící osu struktury (např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, lze po určitou dobu situaci řešit vytvořením štábů. Potom hovoříme o tzv. liniově-štábní organizační struktuře.

Štábní organizační struktury

Štábní útvary plní poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrozličnějších oborů, např. ekonomy, techniky, personalisty, účetními. Štábní skupinu lze rozdělit na osobní štáb liniových vedoucích (např. sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích) a odborný či funkcionální štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkcionální) řízení. Znalosti pracovníků těchto skupin jsou v příslušných odbornostech rozsáhlé. Štábní organizační struktura neexistuje samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkcionální nebo jinou organizační strukturou. Štábní struktura má pouze podpůrnou funkci při organizačním vývoji podniku. Čím větší je podnik, tím jsou obvykle početnější skupiny funkcionálního štábu. Malé podniky nemají někdy vůbec žádné pracovníky štábu, kromě osobního štábu (osobní sekretářka majitele či ředitele).

Kombinované organizační struktury

1) Liniově-štábní organizační struktury (příl. č. 9)

Mohou být liniové nebo víceliniové. Vznikají tehdy, když strukturní útvar s liniovou pravomocí (např. vedoucí pracovník) deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na

strukturní jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí. U podřízených jednotek vzniká nebezpečí existence víceliniových vedoucích, a tím i nekonzistence ve vedení.

2) Hospodářská střediska v liniově-štábních strukturách

Při vzniku složitých hybridních struktur s více stupni řízení je nutné organizační strukturu zpružnit, zjednodušit, a to částečnou nebo úplnou decentralizací rozhodovacích pravomocí a odpovědností na nižší organizační jednotky, které nazýváme hospodářskými středisky.

Hospodářské středisko je útvar, jehož zainteresovanost je orientována na dosažení žádoucí úrovně nákladů, na maximalizaci výnosů nebo vnitropodnikového výsledku hospodaření. Jedná se o ekonomicky samostatnou jednotku v rámci určitého podniku s vlastní odpovědností za výsledek. Používá se pro vhodné formování podniku v období růstu nebo diverzifikace. Vedoucí střediska může být do jisté míry považován za samostatného podnikatele uvnitř celého podniku. Ekonomický princip středisek spočívá ve vytvoření vnitropodnikových celků, které si mezi sebou poskytují služby a výkony (např. středisko oprav a údržby, středisko dopravní, středisko maloobchodní, středisko výpočetní). Střediska se k sobě chovají stejně jako k externím subjektům.

Členění hospodářských středisek

a) nákladové středisko

Jedná se o útvary, které vytvářejí produkty a polotovary, které se neprodávají přes odbytové trhy (např. stavebniny, výroba nástrojů apod.). Zjišťují se a kontrolují náklady skutečné s rozpočty nákladů. Hmotná motivace (zainteresovanost) formou pohyblivé složky mzdy nebo prémie je odvozena od úspor skutečných nákladů ve srovnání s předem stanovenými náklady.

b) ziskové středisko (příl. č. 10)

Odpovídá za výši nákladů, výnosů, tedy i za střediskový zisk. Je nutné, aby vedoucí střediska měl takovou pravomoc, aby mohl tyto činitele, které působí na náklady a výnosy,

ovládat. Hmotná motivace se váže k dodržení předem stanoveného zisku (popř. jeho překročení). Vedoucí Profit – Centra se rozhoduje pro řešení výhodná z hlediska zisku střediska, nikoli však z pohledu zisku organizace jako celku. Je zde posílení zainteresovanosti manažerů na skutečně dosažených hospodářských výsledcích.

c) investiční středisko

Mělo by samostatně rozhodovat o investičních záměrech z hlediska jejich výhodnosti do budoucna. Hmotná motivace střediska by měla být vázána jednak na výši investovaných prostředků, a jednak na návratnosti a výnosnosti vložených prostředků.

d) výnosové středisko

Může být například samostatné odbytové středisko, které je v přímém kontaktu se zákazníky. Může ovlivnit hlavně odbyt produkce, ale i náklady spojené s odbytem. Hmotná motivace střediska se váže na růst výnosů, ale také na dodržování (úsporu) nákladů.

e) výdajové středisko

Je odpovědné za výdaje. Například se jedná o střediska v technické přípravě výroby, tj. vývoje a výzkumu, střediska reklamního charakteru a střediska v personálních útvarech, tj. střediska odpovídající za vzdělání zaměstnanců atd. Tato střediska provádějí kontrolu dílčích výdajů podle jednotlivých aktivit s výdaji plánovanými.

3) Cílově-programové struktury

Jsou netradiční struktury, které kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a zároveň z účasti na nějaké krátkodobé akci (projektu). Jejich výhodou je přizpůsobivost měnícím se úkolům uvnitř podniku, ale i vnějším podmínkám. Využívají schopnosti jedinců a skupin. Kooperaci se volí zdrojově i časově nejvýhodnější cesty k cíli. K rozšířeným strukturám tohoto typu patří různé modifikace tzv. maticových struktur. Jde dále i o vytvářené pružné týmy (např. inovační týmy).

a) Projektové organizační týmy

Tendence vzniku stále složitějších úkolů, které vyžadují systémový přístup a vysoce kvalifikované odborníky, vyvolává potřebu netradičních kolektivů. Hovoří se o týmové práci a tvůrčích týmech. Týmy vznikají jako přechodné nebo trvalé části organizačních struktur. Týmy lze rozdělit na homogenní a heterogenní.

Heterogenní tým koncentruje specialisty různých profesí potřebných pro řešení daného cíle, *homogenní tým* koncentruje pracovníky jedné profese. Je zde vysoká produktivita práce, řídicí vztahy jsou založeny na demokratických principech. Jsou určeny pro zvládnutí úkolů vázaných lhůtou realizace. Na určitém problému po určitou dobu spolupracují nejvhodnější osoby z různých podnikových úseků.

b) Projektové organizační struktury (příl. č. 11)

Projektové uspořádání má dvě základní formy, a to částečné nebo úplné projektové uspořádání.

Částečné projektové uspořádání je založeno na přechodném vytváření úkolově orientovaného týmu (tzv. štábní projektová struktura) v rámci struktury. Jsou to speciální skupiny mající různé důležité úkoly. Řízení pomocí této struktury nevyžaduje žádnou značnou organizační přestavbu. Omezené možnosti působení vedoucího projektu mohou vést ke zpožděnému rozhodování.

Úplné projektové uspořádání je založeno na tom, že kromě nutných štábních útvarů jsou hlavní činnosti organizace diferencované do tzv. projektových útvarů. Každý útvar řeší cílové problémy. V čele útvaru stojí vedoucí projektu. Řízení pomocí této struktury je vhodné u velkých, nákladných a dlouhotrvajících projektů. Zúčastněné osoby se mohou plně koncentrovat na úkol projektu. Zároveň mohou vzniknout obtíže s ohledem na plánování využití personálu a postup, neboť se jedná o časově omezenou formu organizace, která je ohrožena rozpuštěním.

c) Maticové organizační struktury (příl. č. 12)

Podstatou je kombinace funkcionální a projektové či výrobkové tvorby organizačních jednotek v rámci jedné organizační struktury. Přínosy se očekávají z průniků kladů liniově-štabní struktury a cílově programových principů řízení. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. První tvoří skupina funkčních útvarů (specialistů), např. výzkum, výroba, nákup, marketing. Druhou skupinu tvoří úkolově orientované útvary, zabývajícími se výzkumnými a vývojovými úkoly, výrobními programy apod. Jejich trvání je dáno dobou vyřízení daného úkolu. Členové týmu jsou v tomto uspořádání podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu. Řízení pomocí této struktury se aplikuje u podniků, v kterých probíhá současně velké množství projektů. Nejvíce tuto organizaci používají stavební a projektové organizace, v marketingu (např. při plánování a realizaci reklamní kampaně u nového výrobku), u poradenských firem, reklamních firem, pojišťovacích společností, bank. Maticová organizace umožňuje využití specializovaného personálu a technického vybavení. Informace jdou vertikálně a horizontálně. Společné využití zdrojů je úsporné a snižuje náklady. Pružnost struktury umožňuje rychle reagovat na konkurenční prostředí a technologické změny. Struktura klade vysoké nároky na sdílení a zpracování informací pro potřeby rozhodování. Pracovníci mají dvojí podřízenost. Je zde vysoký stupeň kooperace. Mohou nastat zmatky v pravomoci a odpovědnosti. Možnost vzniku konfliktů mezi funkcionálními a projektovými manažery.

d) Kolegia (výbory)

Skládají se z několika spolupracovníků, kteří mohou patřit k různým organizačním úrovním. Kolegium zasedá v časových intervalech a může sloužit jak pro informování a konzultace, tak i pro rozhodování a provádění. Kolegia mají koordinační úkol (např. představenstvo akciové společnosti).

2) Podle charakteristiky sdružování činností

- funkcionální
- výrobkové
- ostatní účelové (předmětné), např. podle teritorií, hybridní

Funkcionální organizační struktury (příl. č. 13)

Je formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeny do jedné skupiny. Jedná se o seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku (např. celý obchodní personál se nachází v úseku marketingu, všichni techničtí inženýři jsou v úseku výzkumu a vývoje). Takové seskupení umožňuje jednomu vedoucímu úseku (ředitel nebo náměstek generálního ředitele), kterému se hlásí výsledky práce, zvládnout celý úsek. Tato struktura je běžná ve středně velkých podnicích. Struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku.

Výrobní organizační struktury (příl. č. 14)

Využití u velkých diverzifikovaných společností, které tvoří úseky na základě výrobních specializací. Všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úseku, oddělení, střediska), která odpovídá za jeden typ výrobku a řídí je jeden manažer. Výrobní manažeři koordinují výrobu, odbyt a distribuci. Zásadou této organizační struktury je odpovědnost výrobních manažerů za zisk. Jednou z typických výrobních struktur jsou divizionální struktury.

Ostatní účelové organizační struktury

Klasifikační hledisko se určuje např. podle odběratelů, poskytovaných služeb, teritoriálního určení produkce prodeje, teritoriálního hlediska dodavatelů, rozdílnosti technologických procesů, ale i jejich kombinacemi navzájem tzv. mixování úseků v důsledku reorganizací podniku.

1) Divizionální organizace (příl. č. 15)

Problém volby této organizace vzniká v případě, že dojde k přetížení, a tím i ke snížení výkonu funkcionální organizace. Taková situace se vyznačuje tehdy, pokud jde o velký podnik, o konglomerát výrobků, okolí je velmi dynamické. V rámci podniku se vytvoří divize, kde jejich vedoucí jsou posuzováni za dosažený zisk nebo ztrátu.

a) Výrobně orientované divizionální struktury

V této divizi je každá organizační jednotka odpovědná za jediný výrobek anebo skupinu příbuzných výrobků. Rozdělení podle výrobků se používá v případě, že výrobek nebo skupina výrobků má odlišný výrobní proces, marketingovou metodu.

b) Územní (geografické) divizionální struktury

Umístění zdrojů a zákazníků je důležité pro tento typ organizace. Je možné ustanovit mezinárodní divize, pokud je ekonomické vyrábět i prodávat v zahraničí. Manažer, který má daný region na starosti, může koordinovat nákup, uskladnění a propagaci výrobků. Zná specifické potřeby regionu. Výroba některých výrobků je závislá na surovinách. Výskyt surovin určuje umístění výroby. Region je podřízen jednomu manažerovi, který je odpovědný za všechny podnikatelské aktivity v daném regionu. Jindy musí vyrábět tam, kde je k dispozici buď vysoce kvalifikovaná, nebo ne příliš drahá pracovní síla.

c) Divizionální organizační struktura podle zákazníků

Příkladem podniků s organizační strukturou orientovanou na zákazníka jsou vzdělávací instituce a obchodní domy. Využívá se specifických požadavků zákazníků.

2) Hybridní organizační struktury (příl. č. 16)

Struktura má jak divizní přednosti, tak také přednosti struktury funkcionální. Využití smíšených struktur je zejména v bankovníctví.

3) Podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

Organizační struktury se dělí na

- centralizované
- decentralizované

Dle toho, zda v činnosti strukturní jednotky vůči podřízeným útvarům převažuje striktní a podrobné uplatňování rozhodovací pravomoci, nebo ne.

4) Podle členitosti

Zda strukturní jednotce je organizačně podřízeno mnoho, nebo málo útvarů. Označuje se též jako hledisko tvaru organizační struktury, popř. řídicího rozpětí.

Základní členění na:

- ploché, popř. s širokým rozpětím
- špičaté, popř. s úzkým rozpětím

Projevuje se sklon k rozšiřování řídicího rozpětí spojeného s větší autonomií podřízených útvarů, dále pak k snižování počtu organizačních úrovní řízení.

5) Podle časového trvání

Struktury se člení na:

- dočasné (práce týmu, dočasně odloučené jednotky), dnes výrazná tendence jejich využití
- trvalé

2.11 Tendence vývoje organizačních struktur [5]

- podporovat jednoduchost a pružnost forem organizování
- zajišťovat obsazení štábních útvarů profesně i kvalifikačně vhodnými lidmi
- zvyšovat váhu i prestiž liniových vedoucích
- využívat neformální struktury
- přechod od hierarchických struktur k plošné organizační struktuře
- užití decentralizace
- integrovaný přístup k informacím, zlepšení komunikace a kooperace
- vytvoření menších a pružných organizačních jednotek
- zrušit hranice mezi odděleními
- budovat nové podnikové kultury

Organizační vývoj

Má dva základní cíle, a to jednak zvýšit výkonnost organizace a zároveň humanizaci práce. Představuje změnu formální organizace, jako je technologie, financování, organizační struktury, organizace pracovních procesů. Dále se jedná o změnu organizační kultury, jako je struktura moci a vlivu, kooperace mezi skupinami a jednotlivci, skupinové normy, postoje, hodnoty.

Budoucnost patří pružným a dynamickým organizačním strukturám, které jsou schopny vyvíjet se a měnit. Je nutné vytvořit dynamickou, pružnou a adaptabilní organizační strukturu schopnou reagovat na změny okolí.

2.12 Trend současnosti [9]

- společné podnikání, zejména tzv. strategické aliance
- využití autonomních organizačních jednotek uvnitř celků

Strategické aliance

Představují formu mezipodnikové spolupráce. Na základě smluv či dohod vymezují pole, dobu i způsoby spolupráce a řešení vzájemných konfliktů. Sdílejí se určité zdroje (finanční, lidské, hmotné, informační), podnikatelské úsilí a rizika s cílem dosažení vyšší úrovně podnikatelské činnosti. Může jít o tzv. joint ventures, dále pak může jít o výzkumné a marketingové dohody, menšinové účasti, smlouvy o výměně licencí a znalostí, dohody k zajištění zdrojů pro veřejně prospěšné a neziskové činnosti. Je zapotřebí zjistit informace o obchodním partnerovi. Vzájemné vztahy musí být stvrzeny smlouvou o společném podnikání.

Důvody užití strategických aliancí

- přežití podniku
- přispět k vědeckotechnickému rozvoji
- uplatnění na nových trzích, k zavedení nových výrobků a služeb
- zlepšit pozici svých výrobků
- posílit tržní pozici, značku, image podniku

- posílení v oblasti výzkumu a vývoje
- zvýšit produkci
- získání informací

Autonomní podnikatelské jednotky (SBU) (přil. č. 17)

Jedná se o organizační podsystém firmy (závod, divize, provozní jednotka), jemuž je vedením firmy delegována značná pravomoc a zodpovědnost k samostatnému provádění vnější i vnitřní podnikatelské činnosti. Může jít o výrobně-hospodářskou činnost či o nevýrobní obslužné, pomocné a poradenské činnosti. Jednotka má vyhrazenou skupinu výrobků nebo služeb. Každá jednotka má přesně definované zákazníky, na které se orientuje a konkurenty, se kterými se střetává. Má své vlastní cíle a strategie a samostatné řízení zdrojů. SBU zůstávají součástí podniku. SBU řídí jeden manažer, který je zodpovědný za plánování a za vytvořený hospodářský výsledek.

2.13 Kultura organizace

Kultura je uznávaným vzorem chování, sdílených názorů a hodnot, které jsou společné všem členům firmy. Zahrnuje přenášení znalostí, metod práce a technik řízení. Zároveň jde o projevy této skupiny vůči vnějšímu okolí. Jsou 4 základní prvky organizační kultury: symboly, hrdinové, rituály, hodnoty.

III. Analýza vývoje vnitřní struktury společnosti

Viamont, a.s. (rok 1992 – 1999)

III. Analýza vývoje vnitřní struktury společnosti

Viamont, a.s. (rok 1992 – 1999)

Rok 1992

Společnost Viamont, a.s. vznikla transformací z obchodní společnosti Viamont, spol. s r.o., která byla založena v srpnu 1992 v rámci privatizace části Traťové strojní stanice (TSS) Ústí nad Labem, výkonné jednotky ČSD. TSS se zabývala komplexními rekonstrukcemi a opravami tratí. Byly zprivatizovány výkonné výlukové stavební jednotky pro rekonstrukci železničního svršku a spodku. Část zaměstnanců přešla pod Viamont, spol. s r.o. z TSS, z kterých se stali společníci. Viamont, s.r.o. měl 8 společníků, kteří řídili činnost společnosti. Při zakládání vložili společníci své vklady. Společnost se teprve utvářela, probíhaly přípravy na samotné zahájení podnikatelské činnosti společnosti. V té době měla společnost jen 4 své zaměstnance. Na případné zakázky si najímala subdodavatele. Nebyla žádná formální organizační struktura. Již od samého počátku se společnost zabývala dopravními a inženýrskými stavbami.

Zakládající management i všichni zaměstnanci přestoupili do společnosti Viamont, a.s. z řad železničářů, zaměstnanců výrobních jednotek traťového hospodářství ČSD, později ČD, postupně v letech 1992 – 93.

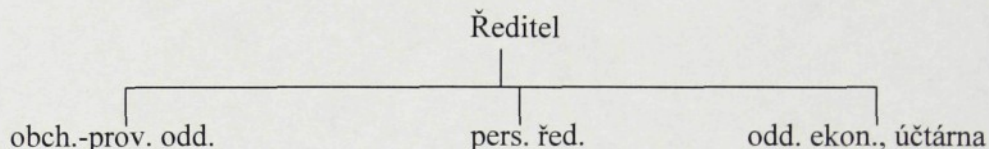
Za první čtyři měsíce existence společnosti v roce 1992 byl se čtyřmi pracovníky dovršen obchodní obrat 6 mil. Kč.

Rok 1993

V dubnu roku 1993 došlo ve společnosti ke snížení společníků z 8 na 5. Ke snížení společníků došlo z důvodu zlepšení rozhodování o věcech a vývoji společnosti. Společnost již měla určitý základ zaměstnanců. Vlastnila montážní a demontážní střediska v Bílině a v Chabařovicích. Realizovaly se zakázky zejména pro ČD. Byli zaměstnáváni převážně traťoví dělníci, byli přijímáni stavbyvedoucí.

Počet zaměstnanců vzrostl na 130 a tržby na 134 mil. Kč.

Hrubá organizační struktura v roce 1993



Rok 1994

V únoru 1994 byla v rámci rozvoje společnosti Viamont, spol. s r.o. založena nová společnost Viatech, s.r.o. Ústí nad Labem se středisky kolejové mechanizace v Lovosicích a v Praze. Viatech, s.r.o. vznikl z potřeby ušetření za pronájem strojů od ČD tím způsobem, že se odkoupila část strojního vybavení ČD formou leasingu. Viamont rozšířil svojí činnost o výrobu, montáž, opravy a údržbu vyhrazených dopravních zařízení.

Celkový počet zaměstnanců činil 245 a tržby 160 mil. Kč.

Rok 1995

V lednu byla založena společnost Viamont projekt, s.r.o. Ústí nad Labem zabývající se projektováním a inženýrskou činností. Vznikl z potřeby dodávat stavby na klíč včetně projektu.

Společnost zahájila svoji činnost v nákladní přepravě, v přepravě zboží po železnici, provozování drážní dopravy dle zák. č. 266/1994 Sb. v rozsahu vydaných licencí, provozování drážní dopravy na železničních drahách – vlečkách v rozsahu vydaných licencí. Převazy uhlí společností Viamont, a.s. byly zahájeny dne 5. 11. 1995. Důkazem úspěšnosti Viamont, a.s. v tomto oboru byly jednak kladné reference společností, pro které byly tyto přepravy zajišťovány, tak i zájem z jejich strany o další spolupráci do budoucna.

Počet zaměstnanců činil 275 a tržby 345 mil. Kč.

Rok 1996

V březnu 1996 vznikla společnost Viamont Most, spol. s r.o. se zaměřením na silniční a kolejové stavby. V květnu roku 1996 změnila společnost Viamont, spol. s r.o. právní formu na Viamont, a.s. Akcionáři stavební společnosti Viamont, a.s. byly fyzické osoby z řad managementu, kterým se úspěšně dařilo rozvíjet společnost i bez podpory cizího kapitálu. Společnost Viamont, a.s. realizovala stavební a obchodní aktivity na celém území České republiky. Začala poskytovat činnost organizačních a ekonomických poradců. Uskutečňovala nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Záměrem akciové společnosti do budoucna bylo zvýšení podílu prací na mostních stavbách, stavbách trakčního vedení a zvýšení objemu přeprav po železnici. Pro upevnění pozice společnosti na trhu stavebních prací se společnost ve své strategii zaměřila na další zvyšování kvality prací prohlubováním systému řízení a kontroly jakosti.

Profesní struktura pracovníků

TOP management – 6

Management – 13

Techničtí pracovníci – 29

Administrativně správní personál – 15

Dělníci – 228

Společnosti s majetkovou účastí Viamont, a.s.

- Viamont Most, s.r.o. sídlící v Mostě
- Viatech, s.r.o. sídlící v Lovosicích
- Viamont projekt Ústí nad Labem, s.r.o. sídlící v Ústí nad Labem
- V-TROLL, s.r.o. sídlící v Ústí nad Labem
- IDS – inženýrské a dopravní stavby Olomouc, s.r.o. sídlící v Olomouci
- VK HOLDING, a.s. sídlící v Řehlovicích
- VK stavební, s.r.o. sídlící v Ostravě
- R HOLDING, a.s. sídlící v Řehlovicích

Obchodní zastoupení

- Viamont Praha; Viatch Praha; Viamont Kralupy nad Vltavou, Viamont Liberec

Příznivý trend vývoje tržeb pokračoval i v roce 1996, kdy bylo dosaženo tržeb 440 mil. Kč při 291 zaměstnancích.

Rok 1997

V roce 1997 se společnost stala provozovatelem regionální pronajaté trati Trutnov hlavní nádraží – Svoboda nad Úpou v délce 10 km. Tím posílili prestiž společnosti a vstoupili do povědomí širší veřejnosti.

Dobré výsledky hospodaření vytvořily předpoklad pro další investiční rozvoj. Nejzajímavější investicí bylo odkoupení kompletních stavebních základů Chabařovice, Bílina a Lovosice od Fondu národního majetku. Postavení na trhu stavebních prací posílilo vlivem získání certifikace dle norem ČSN EN ISO 9002 pro stavebně - montážní práce železničního svršku a stavby železničního spodku. Snahou bylo rozšiřovat orientaci společnosti do oblasti kvalifikované produkce s vyšší přidanou hodnotou, např. inženýrské služby. Prioritou byla otázka rozvoje zaměstnanců, jejich trvalý odborný i lidský růst, rekvalifikace a především využití jejich potenciálu i v jiných projektech.

Profesní struktura zaměstnanců

TOP management – 10

Management – 52

Administrativně správní personál – 12

Dělnické profese – 218

Společnosti s majetkovou účastí Viamont, a.s.

- Viamont Most, s.r.o.; Viatch, s.r.o.; Viamont projekt Ústí nad Labem, s.r.o.; V-TROLL, s.r.o.; IDS, s.r.o.; VK HOLDING, a.s.

Obchodní zastoupení

- Viamont Praha; Viatech Praha; Viamont Liberec

Počet zaměstnanců činil 292 a tržby 616 mil. Kč.

Rok 1998

V roce 1998 došlo k restrukturalizaci, přičemž docházelo ke snižování počtu zaměstnanců jak z montážní základny v Chabařovicích, tak v demontážní základně v Bílině. Pro tyto zaměstnance, kteří byli propuštěni vlivem snížení činnosti v těchto základnách, se hledalo jiné uplatnění, aby neztratili zaměstnání. Hledalo se řešení formou náhradního programu, a to zavedením další výrobní činnosti společnosti, kterou se stala dřevovýroba v Chabařovicích. Pro tuto činnost byla nutná jejich rekvalifikace.

Nejvýznamnější událostí v odboru železniční dopravy bylo zahájení provozu osobní železniční dopravy na trati Sokolov – Kraslice dne 24. května. Samotná trať, kolejová vozidla i příslušné nemovitosti byly pronajaty od ČD, s.o., obdobně jako v případě trati Trutnov – Svoboda nad Úpou. Znovuzprovoznění úseku Kraslice – Hraničná bylo slavnostně zahájeno 18. července. Jak ze strany společnosti, tak i z německé strany je eminentní zájem zprovoznit přerušenu trať z Hraničné až do Klingenthalu. Proběhlo několik jednání se soukromým dopravcem na německé straně – společností VGTL Bahn. Největším problémem je krátká výpovědní lhůta nájemní smlouvy společnosti Viamont, a.s., která činí 6 měsíců, proto není společnost seriózním partnerem.

Byli přijati noví zaměstnanci (cca 100) k provozu osobní dopravy na tratích Trutnov a Sokolov, kdy šlo o zaměstnance, kteří byli propuštěni ČD na základě pronájmu těchto tratí privátním dopravcům. Obě pronajaté tratě byly stále ztrátové. I po odečtení investic do jejich infrastruktury a přičtení státních dotací byla celková ztráta provozu asi půl mil. Kč měsíčně. Rozdíl vyrovnávala z provozování nákladních přeprav, jinak by si tyto aktivity nemohli dovolit. Strategií bylo přetáhnout co nejvíce objemů přeprav zboží i osob ze silnice na železnici.

V České republice byly pouze dva privátní dopravci OKD – Doprava a Viamont. Přesto tito dopravci dokázali v roce 1998 převést cca 10 % z celkového počtu takzvaných ucelených vlaků.

Provozování těchto osobních doprav bylo v první řadě služba cestující veřejnosti v těchto regionech a zároveň chtěli dokázat, že tento druh služeb umí provádět na velmi slušné úrovni. Pracovala na úsporách v provozních nákladech na těchto tratích. Jednali s ČD i jinými dodavateli o výměně stávajících pronajatých vlakových souprav, které byly ve špatném stavu a jejich provozní náklady byly příliš vysoké. Rovněž dotace na osobní železniční dopravu byly podhodnoceny. Dotace zdaleka nekryly náklady na dopravní obslužnost regionů.

V oblasti údržby bylo úspěchem podepsání smluv s DNT na stálou údržbu jejich vleček od 1. 1. 1998, což vedlo ke zvýšení počtu zaměstnanců. Dále byly přibrány vlečky v SEPAP Štětí a EMĚ, kde se prováděla jejich údržba, což vedlo také ke zvyšování zaměstnanců.

Tržby v nákladní dopravě v roce 1998 byly kolem 260 mil. Kč (v roce 1997 činily 132 mil. Kč). Právě výnosy z těchto přeprav umožnily kompenzovat nejen pokles stavební výroby, ale i ztráty ve výši 15 mil. Kč, vzniklé provozováním regionálních tratí.

Nové vedení ČD se snaží velké zákazníky (ČEZ, teplárny a doly) přetáhnout zpět. Tlačí například na zvýšení cen za dopravní cestu. Pro společnost je rozhodující objem a tonáž vlaků. S ČD neustále jednali o způsobech možné spolupráce. Cílem bylo využívání jejich vozového a lokomotivního parku v přepravách společnosti. Management společnosti Viamont dělal vše pro to, aby tyto aktivity v oblasti železniční přepravy udržel.

Podarilo se posílit obchodně - politické pozice společnosti a na přelomu let 1998/99 byla vytvořena základna pro seriózní kooperaci v oboru železničních přeprav s Obchodně-přepravní divizí Českých drah. Zvýšené vnější nároky přispěly ke zcela transparentnímu odhalení vnitřních dluhů organizace, vzniklých v počátcích její existence hektickým a ne vždy zcela profesionálním přístupem k řízení. Konkrétně se jednalo o strategické

plánování, procesní řízení, kvalifikovanou personální práci a zvyšování produktivity a optimalizaci nákladů.

Začali svojí pozici stabilizovat a připravit společnost na spořádaný vstup do příštího tisíciletí. Jednalo se především o aktivaci a narovnání všech činností v systému řízení a fungování společnosti, což znamenalo nejen prodávat a vyrábět, ale také kvalifikovaně řídit finance, optimalizovat náklady společnosti, dělat dobrou personální práci, marketing, nezapomínat na technický rozvoj. Zavedením jasných pravidel hry pro rutinní činnosti společnosti se uvolnily managementu ruce pro koncepční a strategické řízení, získali prostor pro další odborný rozvoj pracovníků, nacházeli i více času pro neformální komunikaci mezi všemi zaměstnanci ve společnosti.

Byly uplatňovány nové přístupy k fungování a řízení společnosti. Změnili přístupy a metody řízení vnitropodnikových procesů a strategie, dokončili restrukturalizaci společnosti započatou v roce 1996.

Profesní struktura zaměstnanců

TOP management – 10

Management – 49

Administrativně správní personál – 26

Dělnické profese – 308

V roce 1998 koupila společnost od FNM základny a stroje, které měli doposud v pronájmu od TSS Ústí nad Labem. Jednalo se o investici ve výši 16 mil. Kč. Za určitý druh investice je možné považovat také více než 15 mil. Kč vložených do oprav vozů a lokomotiv.

Velký pokles stavební výroby v celorepublikovém měřítku se výrazně dotkl i společnosti. Objem stavební výroby u společnosti Viamont dosáhl něco kolem 180 mil. Kč, kdežto pro srovnání, v roce 1997 činil 303 mil. Kč.

Viamont měl v porovnání s ostatními stavebními společnostmi výhody v širším sortimentu produkce, konkrétně orientace na železniční dopravu, která při současném poklesu stavební výroby zaujímala v obratu významný podíl. Dále orientace na spolehlivé a solventní zákazníky (ČEZ, severočeské uhelné společnosti), vyšší produktivita práce a vyšší míra zisku v porovnání s průměrem, která dávala prostor ke snižování cen tam, kde konkurence již zaznamenávala ztrátu. Toto byly měřitelné a číselně porovnatelné údaje.

Došlo k obhájení certifikace systému jakosti dle ČSN EN ISO 9002 u STAVCERTU Praha. Podařilo se dotvořit nový software pro řízení společnosti, který nakoupili u firmy MÍS z Ústí nad Labem.

Společnost úspěšně zvládla peněžní toky, její hospodářská situace umožnila rozsáhlé investice při doplnění potřebné mechanizace i nákladné generální opravy základních prostředků (vlastních lokomotiv). Těchto úspěšných výsledků docílila společnost díky inovacím a diverzifikaci produkce.

Rok 1998 byl rozhodujícím zejména ve stavební výrobě, protože se společnosti podařilo naplnit objemy zakázek v menší míře než byl předpoklad, což bylo dáno jednak vnějšími vlivy a jednak vnitřními (vyšší náklady, nižší produktivita než konkurence). To ovlivnilo celkový obrat. Pro další hlavní činnost, kterou je železniční doprava, byl rok 1998 velice úspěšným. Prvořadým cílem bylo a je stoprocentní naplnění požadavků všech jejích zákazníků.

Celkový obrat společnosti byl oproti minulému roku nižší, ale hrubý zisk se podařil udržet ve stejné výši. Počet zaměstnanců činil 393. Tržby činily 516 mil. Kč. Došlo k poklesu tržeb o 100 mil. Kč oproti roku 1997, neboť v roce 1998 nebyly realizovány zakázky na koridorech, čímž společnost přišla o značný podíl na celkových tržbách.

Rok 1999

Rok 1999 byl doslova zhoubným nejen pro stavebnictví jako takové, ale pro celou Českou republiku. Bylo nutné mít správné strategické plánování a rozhodnutí, manažerské

dovednosti, zajištěný rozvoj a růst zaměstnanců jak po odborné, tak i lidské stránce. Bylo nutné jít cestou účelných investic, snižováním nákladů a v neposlední řadě zvyšováním produktivity.

Činnost společnosti byla rozšířena o dřevovýrobu a kovovýrobu. Divize dřevovýroby se rozběhla naplno od ledna roku 2000 a počítají s obratem 2,5 mil. Kč měsíčně. V roce 1999 dosáhla tržeb 12 mil. Kč.

Byla zavedena Profit - Centra ve stávající organizační struktuře ke zprůhlednění celé struktury.

Byly rozvíjené obchodní aktivity na území Polska, Maďarska, Slovenska, kde se prováděla obnova železničního svršku. Přestože pronikání na zahraniční trhy bylo z důvodu odlišných obchodních podmínek obtížné, byli si vědomi, že možnosti práce v zahraničí nemohou podceňovat.

Byla špatná finanční situace dceřiných společností Viatech a IDS Olomouc, která vyžadovala poskytnutí půjček. Došlo k poklesu objemu přeprav z důvodu snížení potřeby uhlí v elektrárnách a také tlaku ČD ve smyslu snížení objemu soukromých přepravců. Rozvoj a budoucnost IDS bylo v zájmu nejen vedení, ale celého Viamont. Zvýšená angažovanost managementu Viamont v této společnosti byla dána tím, že IDS v roce 1999 velmi dynamicky posiloval svoje postavení na trhu ve svém regionu. Byla snaha o uplatnění IDS v oblasti zajišťování provozu, spedice, dohlédací činnosti a stavební údržby na vlečkách významných průmyslových podniků v regionu (MILO, a.s. Olomouc). Hlavní činností IDS zůstávaly rekonstrukce, údržba a realizace dopravních staveb.

Bylo nutné z důvodu restrikce rozšířit spektrum nabízených služeb, ale také změnit a zefektivnit marketing a obchodní politiku.

Byly nakoupeny střediska v Chabařovicích a v Bílině, provedeny jejich opravy a rekonstrukce, což představovalo nárazově přes 30 mil. Kč. V přepravách bylo nutno rozšířit vozový park. Opravy lokomotiv si vyžádaly asi 10 mil. Kč.

Potvrdilo se, že společnost má stále náročnější zákazníky a kvalitní konkurenty. Musela se orientovat na zakázky a obchodní případy, ve kterých byla žadáným a platným dodavatelem, respektive subdodavatelem. Bylo nutné maximální soustředění se na kvalitu odvedené práce. Byl trvalý zájem na získávání zakázek v oblasti rekonstrukcí trakčního vedení a silnoproudých zařízení.

Mezi důležité činnosti patřilo provozování dohlédací činnosti, která tolik nepodléhá již zmíněným vnějším vlivům a výkyvům v ekonomice. Získali objednávku na kontrolní a dohlédací činnosti a stálou údržbu v dalších podnicích (např. Avirunion).

Společnost si stanovila nové firemní motto: „Vaše právo je naše povinnost“. V duchu tohoto motto chtěla kvalitními službami v oblasti přeprav zboží po železnici nejen udržet stávající významné zákazníky (MUS, SD, ČEZ, SETUZA), ale přilákat na užívání těchto služeb ty, kteří v minulosti upustili od využívání železničních přeprav a využívali silniční dopravu.

Na trati Sokolov – Kraslice byl optimalizován jak počet jízdního personálu, tak počet obsluhy stanic, údržby trati i vozidel. Byl upraven jízdní řád, omezen večerní provoz a naopak v ranní dopravní špičce bylo přidáno několik vlaků. U nového grafikonu (jízdní řád) 1999/2000 zrušili všechny vazby na předchozí jízdní řády a zavedli taktový jízdní řád po vzoru západní Evropy. Měsíčně přepravili přibližně 50 000 cestujících. V nákladní dopravě přepravili měsíčně 100 – 170 vozů. Pod středisko Kraslice spadala ještě kromě vlastního provozu na trati Sokolov – Hraničná i dohlédací činnost na vlečkách Rotas Rotava, Glaverbel Czech Oloví a Avirunion Nové Sedlo u Lokte.

Podstatou špatných ekonomických výsledků byla bezesporu hospodářská recese v ČR, která měla negativní dopad na prosperitu všech stavebních oborů. Znamenalo to výrazné omezování finančních prostředků jejich zákazníků na opravy železničního svršku a další investice. Tím pádem vznikl obrovský přebytek nabídky stavebních prací nad jejich poptávkou a to mělo za následek neustálé snižování odbytových cen těchto prací. Výše nabídnuté ceny byla rozhodujícím kritériem pro získání zakázky. Jedním z východisek z této situace bylo snižování nákladů na stavbách a potažmo v celé společnosti. Jednalo se

o snížení stavebních kapacit a o zredukování režijních nákladů, posléze prodej služebních automobilů, zavedení limitů na telefony, změna organizační struktury, sledování vnitropodnikových výkonů v rámci profit - center a snížení počtu pracovníků ve společnosti. Bylo nutné zabývat se zejména rentabilitou. Rentabilita zakázek závisela na zvolené technologii, výběru subdodávek apod. Nestálo umět stavbu kvalitně a včas postavit, ale především ji postavit levně.

Celkové tržby v roce 1999 činily 604 mil. Kč. Celkové tržby stavební divize v roce 1999 byly 393 mil. Kč, přičemž nárůst oproti roku 1998 byl z důvodu absolutního nárůstu zakázek na koridorových stavbách ČD oproti minulosti. Naopak pokles výnosů dopravní divize na 197 mil. Kč byl způsoben značným úbytkem přeprav uhlí pro EMĚ, což korespondovalo s poklesem průmyslové výroby a tedy i nižší spotřebou elektrické energie v ČR. Celkový objem přepraveného uhlí meziročně klesl z 2,8 na 1,6 mil. tun.

Snížila ztrátu z provozování regionálních tratí z 15 mil. Kč na 9 mil. Kč.

Viatech a Viamont projekt procházely v roce 1999 společně s Viamont, a.s. organizačními změnami, přičemž se jejich náklady snížily. Společnost IDS díky získání dlouhodobé zakázky na obsluhu vlečky Míla Olomouc posílila v jejím celkovém obrátu z 12 na 55 mil. Kč a s tím i její postavení na tamním trhu. V-Troll byla malou, specializovanou firmou s obrátem asi 2 mil. Kč.

Počet zaměstnanců činil 348 a tržby 604 mil. Kč.

Vývoj	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Počet zaměstnanců	12	130	245	275	291	292	393	348
Výše tržeb (mil. Kč)	6	134	160	345	440	616	516	604

- Údaje týkající se společnosti Viamont, a.s. bez dceřiných společností

IV. Popis organizační struktury

4.1 Organizační členění společnosti

4.2 Vedoucí pracovníci společnosti

4.3 Řízení společnosti

4.4 Stávající organizační struktura

4.5 Popis činností jednotlivých útvarů

4.6 Vnitřní organizovanost

IV. Popis organizační struktury [15]

4.1 Organizační členění společnosti

Společnost Viamont je organizována ve dvoustupňovém centralizovaném uspořádání.

Strategický horizont řízení je tvořen představenstvem společnosti, kde každý ze členů představenstva zodpovídá v plném rozsahu za jemu podřízený segment činnosti společnosti, tj.:

- úsek strategie a marketingu
- úsek finanční
- úsek personální

Základní horizont řízení je reprezentován odbornými odděleními (servisní organizační útvary režijního charakteru) a výrobními odděleními, odbory a středisky (obchodní a realizační útvary hospodářského charakteru – profit - centra).

Řízení výrobních procesů je uskutečňováno v maticové formě (příloha č. 18). Za řízení procesu odpovídá manager procesu, který v optimální skladbě užitek/náklady zařazuje do procesu (nakupuje) potřebné interní i externí vstupy. Pro podporu rozhodování a řízení využívá servisní (štábní) útvary organizace.

4.2 Vedoucí pracovníci společnosti

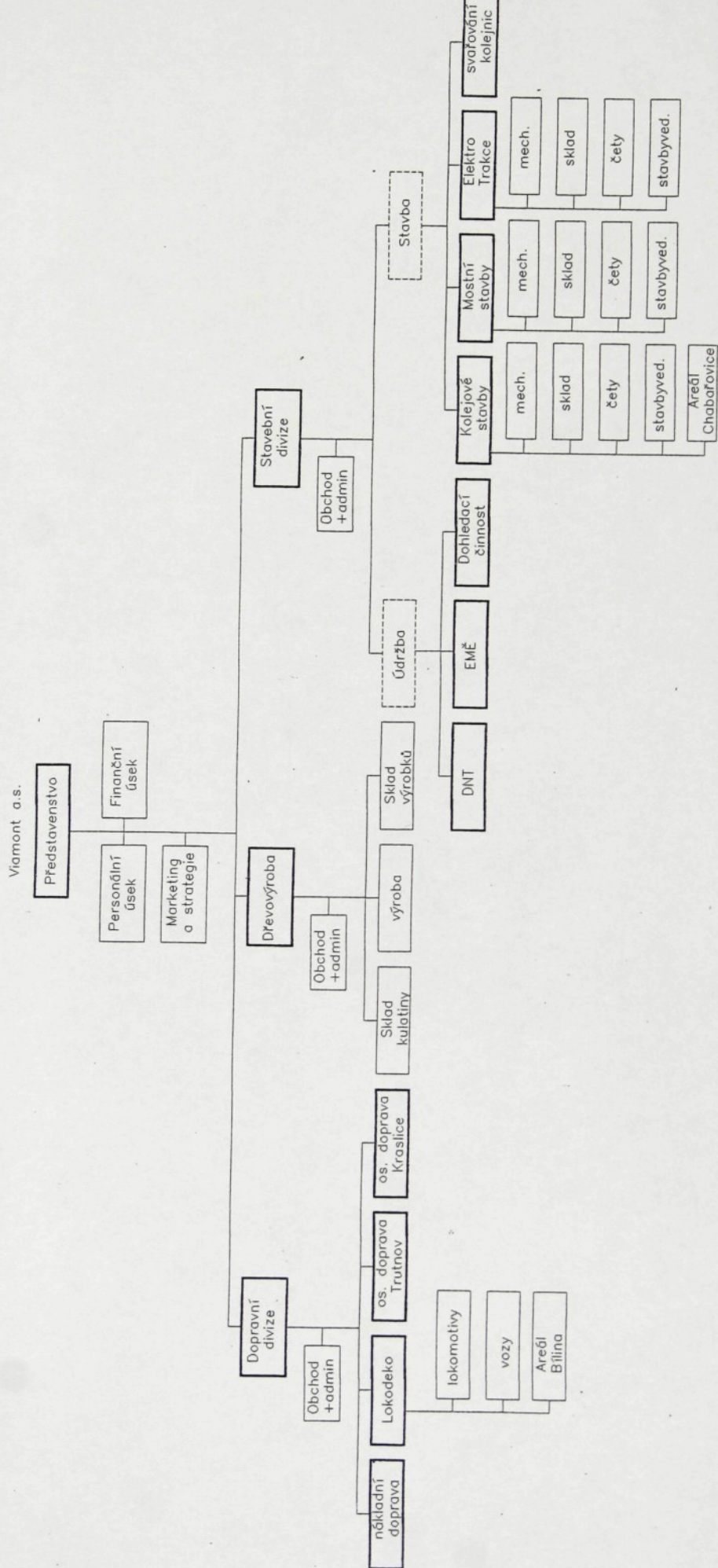
Společnost angažuje dva typy vedoucích pracovníků. Jsou to jednak linioví manažeři (ředitelé, vedoucí středisek a oddělení, mistři, předáci), kteří jsou trvale pověřeni vedením určené skupiny spolupracovníků, jednak samostatní specialisté (členové inženýrských skupin), pověřovaní řízením projektů, procesů anebo jiných úkolů, kterým nejsou trvale přiděleni žádní spolupracovníci.

4.3 Řízení společnosti

Základním úkolem řídicích orgánů společnosti (představenstvo, dozorčí rada) je zabezpečení prosperity a rozvoje podniku v rámci daného právního prostředí. V rámci zásadních rozhodovacích procesů preferuje společnost kolektivní rozhodování před rozhodováním individuálním. Přednostně je uplatňováno řízení podle cílů. Respektují se zpětné vazby. Je uplatňováno demokratické řízení.

4.4 Stávající organizační struktura

Na základě teoretických poznatků bych tuto strukturu zařadila dle charakteristiky uplatňování rozhodovacích pravomocí k liniově – štábním strukturám s hospodářskými středisky (nákladová a zisková střediska) a dle charakteristiky sdružování činností k divizionálním strukturám.



4.5 Popis činností jednotlivých útvarů

Představenstvo akciové společnosti

Vedení společnosti rozhoduje o společnosti jako celku, o jeho činnosti, stanovuje strategické cíle, jmenuje a odvolává pracovníky z úrovně úseků. Zabývá se posláním a cíli společnosti Viamont, a.s. a společnostmi, kde má společnost majetkový podíl.

Představenstvo reprezentuje společnost navenek, řídí a koordinuje činnost jednotlivých úseků, formuluje model fungování společnosti a jejího dalšího rozvoje, prověřuje strukturu společnosti a kontroluje fungování vnitropodnikových útvarů na všech stupních.

V současné době musí udržovat neustálé kontakty s řediteli jednotlivých divizí. Tím je velmi zatíženo řešením technických problémů a nemůže se plně věnovat strategii a vývoji společnosti a jeho vysoce odborné ekonomické práci. Je zatíženo chodem a problémy divizí. Musí zároveň pro divize obstarávat vyobchodování zakázek (určit cenu zakázky, za jakých podmínek materiálových, smluvních a platových se vše bude realizovat, zjištění rozsahu práce, termín plnění, způsob fakturace, doba splatnosti, kvalita práce), korigování spolupráce jednotlivých divizí. Musí nasazovat a korigovat výrobní síly na jednotlivých divizích (udává počet zaměstnanců, jejich potřebné nasazení).

Má ve své pravomoci možnost zakládat a rušit dceřiné společnosti. Má pravomoc sjednávat úvěry u finančních institucí a smlouvy s cizími subjekty. Může rozhodnout o vhodnosti navržené technologie. Představenstvo má možnost aktivně zasahovat do všech složek společnosti Viamont, a.s.

Úsek marketingu a strategie

Hledá nové možnosti rozvoje podniku, zajišťuje propagaci podniku, tvoření strategických cílů. Vyhledává vhodné příležitosti k uplatnění jednotlivých divizí, což musí být zároveň provázáno s cíli společnosti. Zabývá se rozbořením konkurence, dodavatelů, subdodavatelů. Určuje poslání podniku, co je jejím programem, hodnotí a kontroluje uskutečňování tohoto poslání, vymezuje, co se bude budovat, co udržovat a čeho se podnik

zbaví. Snaží se získávat efektivní zakázky. Rozhoduje o investiční činnosti podniku. V čele úseku stojí ředitel úseku strategie a marketingu. Celý úsek má režijní charakter.

Obhospodařuje majetkové účasti společnosti, zabezpečuje legislativní a právní služby všem útvarům společnosti včetně dceřiných společností.

Posuzuje podnikatelské záměry společnosti. Obhospodařuje, vyhledává a formuluje technické informace, potřebné pro existenci a rozvoj společnosti. Obhospodařuje technické normy. Je garantem fungování informačního a komunikačního systému společnosti.

Cílem je vytváření a upevňování silné obchodně – politické pozice společnosti a posilování jejího vlivu, formulace marketingové strategie ve všech segmentech marketingového mixu a zkoumá odezvu u zákazníků, vytváření nových možností uplatnění na trhu, prosazování konkurenční výhody, formuluje objektivní a aktuální SWOT analýzu společnosti.

Sestavuje roční marketingový plán včetně rozpočtu, marketingové programy, zabezpečuje průnik informací dovnitř organizace. Formuluje image společnosti, zabývá se externím Public relations, propagací a reklamou. Skládá se ze 3 zaměstnanců.

Personální úsek

Zabývá se plánováním potřeby pracovníků, jejich počty, profesní a kvalifikační strukturou. Dále získáváním a výběrem a jejich následným rozmístěním. Zabývá se hodnocením pracovníků a jejich odměňováním. Zabezpečuje jejich vzdělávání, kolektivní vyjednávání, sociální péči. Zajišťuje motivaci pracovníků, zvyšování kvalifikace, vytváření pocitu identifikace pracovníka s cíli organizace. Realizuje výběrové řízení na obsazování všech funkčních pozic.

Vede kompletní personální administrativu jednotlivých pracovníků, zabezpečuje lékařské prohlídky pracovníků. Vede mzdovou agendu společnosti. Skládá se z 1 zaměstnance.

Finanční úsek

Shromažďuje finanční data společnosti, provádí finanční analýzy jejího vývoje. Zpracovává účetní a finanční zprávy za celou společnost. Zmapovává dosavadní vývoj společnosti, hledá optimální rozdělení investic. Zabývá se finančním plánováním, rozpočtováním, řízením pracovního kapitálu (řízení zásob, pohledávek, peněžních prostředků, úvěrů), rozhodováním o strategických investicích a zdrojích financování a jejich struktuře, plánem činnosti (alokaci finančních zdrojů), řízením peněžních toků. Zpracovává architekturu celé organizační struktury, mění ji a neustále optimalizuje. Zaznamenává, analyzuje a kontroluje hospodářskou stránku činnosti podniku. Vyhodnocuje nejefektivnější užívané technologie s výhledem do dalších let. Zajišťuje půjčky a úvěry. Zabývá se vedením účtů u bank, výběrem finančních partnerů, pojištěním společnosti. Zhotovuje plán příjmů a výdajů, vydává výkaz zisků a ztrát. Zodpovídá za zaplacení daní za celou společnost. Zajišťuje evidenci a inventarizaci majetku společnosti. Má režijní charakter.

Je servisním útvarům pro všechny organizační složky společnosti, zabezpečuje finanční a ekonomický servis, personální agendu, bezpečnostní agendu, administrativu spojenou se systémem řízení kvality a hospodářskou správou. Zabezpečuje průnik relevantních informací mezi pracovníky organizace. Zpracovává ekonomické rozborů organizace. Eviduje inkaso pohledávek a zabezpečuje vymáhání pohledávek po splatnosti. Cílem je zabezpečit vnitřní audit systému řízení kvality podle ISO 9000. V čele úseku stojí ředitel. Vykonává hospodářskou správu společnosti. Skládá se z 8 zaměstnanců.

Stavební divize

Je součástí organizační struktury již od počátku vzniku společnosti. Prošla řadou strukturálních změn od jednoduché struktury dělník – mistr – stavbyvedoucí – ředitel až po dnešní rozvětvenou strukturu, přičemž dřívější funkce a úlohu stavbyvedoucího a ředitele převzaly samostatná střediska. Zabývá se stavební činností v oblasti železnic, mostů a silnic. Dále i údržbou tratí.

Produkuje služby v oblasti stavební výroby s akcentem na dopravní a inženýrské stavby. Současně zabezpečuje nákupy a prodej stavebního materiálu, především pro železniční spodek a svršek.

Stavební divize je nosnou částí společnosti Viamont, a.s. Skládá se ze 164 zaměstnanců. Její podíl na celkových tržbách společnosti Viamont, a.s. v roce 1999 činil 65 %, což je 393 mil. Kč. Zisk této divize činil 15,5 mil. Kč v roce 1999.

Cílem je kvalitně, včas a hospodárně realizovat stavby. Vytváří a udržuje profesionální a konkurenceschopné technologické zázemí. Potřebné vstupy obstarává v optimální proporci mezi cenou a kvalitou.

V čele divize stojí ředitel. Struktura preferuje horizontální vazby před vertikálními. Řediteli stavební divize jsou přímo podřízeni ředitelé jednotlivých odborů (odbor stavba, odbor údržba) a vedoucí oddělení (oddělení obchod + administrativa). Ředitel obstarává zakázky, zabývá se technickým zabezpečením staveb, zajištěním propočetů a stanovením ceny stavby, zajištěním technologických procesů staveb, shání aktuální informace v daných stavebních odvětvích, optimalizuje technologii výstavby. Ředitel zajišťuje její řízení, rozhoduje o její činnosti, výkonnosti a lidech. Udržuje styk se svými klienty. Rozděluje úkoly mezi jednotlivé zaměstnance a provádí jejich kontrolu. Stanovuje jejich odpovědnost a pravomoce. Provádí přijímání nových zaměstnanců, motivuje jejich činnost, stanovuje mzdové a osobní ohodnocení zaměstnanců. Určuje povýšení zaměstnanců.

Ředitel úzce spolupracuje s představenstvem. Ředitel je odpovědný za práci svých vedoucích středisek. Je oprávněn je odvolat. Odpovídá za svou práci pouze představenstvu, kterému se zodpovídá každý týden na společných poradách. Odpovídá za bezpečnost práce a za podmínky k práci.

Má pravomoc sjednávat smlouvy s cizími firmami po předchozím schválení představenstvem. Může určovat dodavatele.

Ředitel je v plném rozsahu odpovědný za obchodní a výrobní aktivity společnosti v této oblasti. Jeho základním úkolem je fungování a rozvoj divize.

Obchod + administrativa

Skládá se ze 3 zaměstnanců.

Obchodně - ekonomické oddělení má za úkol obstarávat zakázky pro svoji divizi, uzavírá smlouvy, provádí nabídky, navrhuje ceny nabídek, sleduje konkurenční nabídky. Obchodní oddělení získává impulsy z marketingu o případné akci, oddělení vypracuje nabídkové řízení. Zajišťuje nákup materiálu na sklad a do výroby. Shromažďuje data, nese odpovědnost za správné vedení účtů, sleduje účetnictví za svoji divizi.

Zodpovídá především za zajištění plánovaného objemu zakázek, monitoruje rozpracované obchodní případy, navrhuje řediteli rozvoj či útlum jednotlivých aktivit vlastní divize, monitoruje reálné produkční možnosti vlastní divize, finalizuje obchodní nabídky, hodnotí výsledné produkty divize a sleduje odezvu na trhu, vyhledává a shromažďuje informace o konkurenčních firmách.

Sekretariát zaměstnává sekretářku, která se stará o příjem a výdej doporučené pošty, provádí administrativní činnost.

Stavební divize je rozdělena na dva samostatné celky, a to na stavbu a údržbu.

Stavba

Úsek zabývající se realizací stavebních činností. Její podíl na tržbách stavební divize v roce 1999 činil 92 %, což je 362 mil. Kč. Skládá se ze 105 zaměstnanců.

Ředitel odboru stavba zodpovídá za přípravu, řízení a předávání staveb, vytváření, údržbu a inovace technologického zázemí divize, zpracování technických, technologických a cenových podkladů pro obchodní nabídky, monitoring a následnou optimalizaci vlastních nákladů. Řediteli odboru stavby jsou podřízeni vedoucí jednotlivých středisek.

Stavba je rozčleněna dle specifických činností na samostatná střediska.

Kolejové stavby

Náplní jejich činností je stavba kolejí, produkují zařízení k zabezpečení funkce dopravní cesty (nástupiště, opěrné zdi, zárubní zdi, obkladní zdi, odvodňovací systémy, stavby násypových těles, stavby zářezů), stavby podkladních vrstev, stavby kolejového lože. Základny mají v Bílině, Lovosicích a Chabařovicích. Činnost je ovlivněna sezónností.

Jejich podíl na celkových tržbách stavby v roce 1999 činil 77 %, což je 279 mil. Kč. Skládá se ze 71 zaměstnanců.

Kolejové, mostní stavby a elektro trakce jsou rozděleny na finančně ucelené celky, a to: mechanizace, sklad, čtyry, stavbyvedoucí a u kolejových staveb i Areál Chabařovice. Vedoucí jednotlivých středisek zodpovídají za činnost jednotlivých celků. Činnost ucelených celků je totožná u všech středisek.

a) mechanizace se zabývá evidencí a opravou strojů, revizní prohlídkou, kontrolou technického stavu, realizuje zlepšovací návrhy. Skládá se z 10 zaměstnanců.

b) sklad zajišťuje uskladnění strojů, kolejového materiálu (kolejnic, pražců, upevňovadel). Skládá se ze 3 zaměstnanců. Vyhledává dodavatele materiálových vstupů, monitoruje cenovou hladinu materiálu, řídí objednávání materiálu, jeho distribuci a skladování, odpovídá za materiálové zabezpečení staveb v sortimentu, kvalitě, množství, místě a čase, zabezpečuje materiálovou evidenci.

c) čtyry se skládají z mistrů a dělníků, přičemž mistři dohlíží na práci dělníků. Skládá se z 36 zaměstnanců. Je dodavatelem dílčích technologických procesů pro jednotlivé stavby. Mistři odpovídají za práci svých svěřených dělníků. Zajišťují jejich pracovní potřeby a dbají na kvalitu jejich provedené práce. Jsou podřízeni pouze stavbyvedoucím. Dělníci jsou odpovědní za svojí práci a za svou bezpečnost při práci.

d) stavbyvedoucí dohlíží na práci mistrů. Skládá se z 9 zaměstnanců. Stavbyvedoucí jsou odpovědní za kvalitu své práce a za ekonomiku svých dílčích staveb. Dbají na bezpečnost práce a na dodržování zákoníku práce. Jsou odpovědní za svou práci pouze vedoucím

středisek. Stavbyvedoucí má ve své pravomoci volit nejvýhodnějšího dodavatele, materiálové zdroje, najímá pracovní čety vnitro i mimo firemní. Má možnost dle svých zkušeností ovlivňovat projekt. Stavbyvedoucí dělá dobré jméno společnosti, shání nové kontakty, nové zakázky, které by mohla společnost realizovat.

e) areál Chabařovice - provádí se zde montáž a demontáž kolejových polí. Skládá se z 12 zaměstnanců. Je dodavatelem dílčích technologických procesů pro jednotlivé stavby. (Příl. č. 19 – ceníky služeb základny Chabařovice)

Mostní stavby

Zabývají se výrobou mostních, kovových a betonových konstrukcí, zhotovováním patek stožárů a údržbou a opravou těchto konstrukcí. Mostní středisko sídlí v Lovosicích.

Jejich podíl na celkových tržbách stavby v roce 1999 činil 14 %, což je 51 mil. Kč. Skládá se z 22 zaměstnanců.

a) mechanizace se skládá ze 6 zaměstnanců.

b) sklad se skládá ze 2 zaměstnanců.

c) čety se skládají z 10 zaměstnanců.

d) stavbyvedoucí se skládají ze 3 zaměstnanců.

Elektro Trakce

Zabývá se stavbou trakčního vedení na tratích a vlečkách uhelných dolů. Sklad a pracovní plochy má středisko v Lovosicích.

Její podíl na celkových tržbách stavby v roce 1999 činil 8 %, což je 29 mil. Kč. Skládá se ze 6 zaměstnanců.

a) mechanizace se skládá z 1 zaměstnance.

b) sklad se skládá z 1 zaměstnance.

c) čety se skládají ze 2 zaměstnanců.

d) stavbyvedoucí se skládají z 1 zaměstnance.

Svařování kolejnic

Zabývá se termitovým svařováním kolejnic. Technické zázemí pro svařování kolejnic je na ploše a vlečce ČEZ, a.s. – Elektrárna Mělník. Za toto pronajmutí platí Viamont, a.s. pronájem Elektrárny Mělník. Je dodavatelem dílčích technologických procesů pro jednotlivé stavby. Skládá se ze 6 zaměstnanců.

Jeho podíl na celkových tržbách stavby v roce 1999 činil 1 %, což je 3 mil. Kč.

Údržba

Úsek zabývající se kontrolou a údržbou železničního svršku a spodku a elektrozařízení. Jedná se o spolehlivý zdroj přínosu zisku. Je zde nezávislost na sezóně.

Její podíl na celkových tržbách stavební divize v roce 1999 činil 8 %, což je 31 mil. Kč. Skládá se z 56 zaměstnanců.

Uskutečňuje dlouhodobé zakázky v produkční oblasti správy, dohledu, diagnostiky a běžné údržby železniční infrastruktury, pomáhá konkretizovat a definovat požadavky jednotlivých zákazníků.

Ředitel odboru údržby odpovídá v plném rozsahu za optimální činnost jemu podřízených středisek při optimalizaci vlastních nákladů. Vyhledává nové zákazníky, věnuje pozornost rozvoji kvalifikace jemu podřízených spolupracovníků, tvorbě a inovacím technologických postupů údržby.

Údržba je rozčleněna dle své orientace na jednotlivá střediska.

DNT (Doly Nástup Tušimice)

Zabezpečuje dohlédací činnost (pravidelné prohlídky, revize) a drobnou údržbu na železniční infrastruktuře (koleje, trolejové vedení a zabezpečovací zařízení) důlní dráhy DNT. Zabezpečuje pro zákazníky styk s příslušnými složkami ČD a Drážního úřadu. Vede příslušnou dokumentaci.

Jejich podíl na celkových tržbách údržby v roce 1999 činil 57 %, což je 18 mil. Kč. Skládá se z 31 zaměstnanců.

Jejich činnost je nezávislá na klimatických podmínkách. Je zde vytvářena přidaná hodnota. Mohou být konkurenceschopný, pokud jejich kvalita bude odpovídat požadavkům.

EMĚ (Elektrárna Mělník)

Zabezpečuje dohlédací činnost (pravidelné prohlídky, revize) a drobnou údržbu na vlečkovém kolejišti Elektrárny Mělník. Zabezpečuje pro zákazníky styk s příslušnými složkami ČD a Drážního úřadu. Vede příslušnou dokumentaci.

Její podíl na celkových tržbách údržby v roce 1999 činil 33 %, což je 10 mil. Kč. Skládá se z 20 zaměstnanců.

Dohledací činnost

Zajištění kontrolní a revizní činnosti železničního svršku a spodku a elektrozařízení na stavbách státní dráhy, vleček a důlních drah. Zabezpečuje pro zákazníky styk s příslušnými složkami ČD a Drážního úřadu. Vede příslušnou dokumentaci.

Jejich podíl na celkových tržbách údržby je 10 %, což je 3 mil. Kč. Skládá se z 5 zaměstnanců.

Cíle stavební divize

- podílet se na velkých státních zakázkách (rychlostní koridory)
- hledání nových potenciálních trhů (závody, doly)
- nákup či pronájem špičkových strojů
- zajišťovat vysokou kvalitu díla
- správné stanovení nákladů stavebního díla

Dopravní divize

Společnost rozšířila svoji činnost o tuto nabídku z důvodu toho, že ČD se vzdala monopolu přepravy zboží a osob po svých drahách. Tím poskytla zájemcům využívat dopravní cesty. Tato činnost zajišťuje finanční obrát, výdělek, najímání nových lidí.

Její podíl na celkových tržbách společnosti Viamont, a.s. v roce 1999 činil 33 %, což je 199 mil. Kč. Skládá se ze 76 zaměstnanců. Zisk této divize činil 11 mil. Kč v roce 1999.

Cílem je přesná, včasná, bezpečná a hospodárná realizace dopravních služeb. Maximální uplatnění vlastní dopravní kapacity u externích zákazníků i v rámci stavebních akcí společnosti Viamont, a.s. Produkuje služby v oblasti osobní a nákladní železniční dopravy a spedice.

V čele divize stojí ředitel, kterému jsou přímo podřízeni vedoucí oddělení (oddělení obchodu, administrativy) a středisek (středisko Trutnov, Sokolov, lokodepo, nákladní doprava). Dopravní divize využívá servisních služeb štábních útvarů společnosti.

Ředitel dopravní divize zajišťuje její řízení, rozhoduje o její činnosti, výkonnosti a lidech. Obstarává zakázky, udržuje styk se svými klienty. Rozděluje úkoly mezi jednotlivé zaměstnance a provádí jejich kontrolu. Stanovuje jejich odpovědnost a pravomoce. Provádí přijímání nových zaměstnanců, motivuje jejich činnost, stanovuje mzdové a osobní ohodnocení zaměstnanců. Určuje povýšení zaměstnanců.

Ředitel je v plném rozsahu odpovědný za obchodní a výrobní aktivity společnosti v této oblasti, jeho základním úkolem je fungování a rozvoj divize, zabezpečuje dlouhodobou obchodní strategii, marketing a nabídku služeb, kontroluje plnění obchodních závazků, reprezentuje na veřejnosti divizi dopravy, kontroluje výkon služby všech profesí divize, koordinuje činnost divize s ostatními divizemi.

Ředitel úzce spolupracuje s představenstvem. Ředitel je odpovědný za práci svých vedoucích středisek. Je oprávněn je odvolat. Shání zakázky a odhaduje ceny do nabídky za budoucí vykonané dílo. Odpovídá za svou práci pouze představenstvu, kterému se

zodpovídá každý týden na společných poradách. Zabývá se organizační problematikou přepravy šterku a uhlí po tratích ČD.

Má pravomoc sjednávat smlouvy s cizími firmami po předchozím schválení představenstvem. Má zásadní podíl na návrhu zvolené dopravní techniky.

Obchod + administrativa

Skládá se ze 3 zaměstnanců.

Obchodně – ekonomické oddělení má za úkol obstarávat zakázky pro svoji divizi, uzavírá smlouvy, provádí nabídky, navrhuje ceny nabídek, sleduje konkurenční nabídky. Obchodní oddělení získává impulsy z marketingu o případné akci, oddělení vypracuje nabídkové řízení. Shromažďuje data, nese odpovědnost za správné vedení účtů, sleduje účetnictví za svoji divizi.

Zabezpečuje styk se zákazníky, vede mzdovou agendu středisek, sumarizuje ekonomické ukazatele všech středisek, uskutečňuje obchodní činnost, vyhotovuje žádosti o licence, smlouvy na provozování drážní dopravy s ČD i vlečkaři, nájemní smlouvy na regionální tratě, mandátní smlouvy, zajišťuje osvědčení způsobilosti pro strojvedoucí, strojníky a provozní zaměstnance, školicí a kontrolní činnost, aktualizaci provozních řádů drah.

Sekretariát zaměstnává sekretářku, která se stará o příjem a výdej doporučené pošty, provádí administrativní činnost.

Dopravní divize se člení na jednotlivá střediska dle typu přeprav.

Nákladní doprava (příl. č. 20)

Vedoucí střediska provádí obchodní činnost v oblasti nabídek na provádění přeprav po železnici, obchodní nabídky na provozování drah a vleček včetně provozování železniční dopravy, organizační zajištění nových přeprav, kontrolní činnost výkonu služby všech profesí.

Společnost Viamont, a.s. zahájila svoji činnost na poli pravidelných přeprav zboží po železnici 5. 11. 1995. Zabývá se přepravami energetického uhlí z DNT, SD, a.s. Chomutov a MUS, a.s.

Nedílnou součástí dopravní činnosti je zajišťování speciálních přeprav pro potřeby svých stavebních čtí tj. přepravy materiálu a speciální kolejové mechanizace na stavby společnosti Viamont, a.s. i pro jeho subdodavatele. Dále jsou kolejové dopravní prostředky nasazovány i při samotné realizaci dopravních staveb ve výlukách a to jak při dopravě materiálů na stavbu, tak pro technologické práce, potřebné pro zajištění kolejové mechanizace.

Její podíl na celkových tržbách dopravní divize v roce 1999 činil 72 %, což je 143 mil. Kč. Skládá se z 27 zaměstnanců. Jedná se o velmi lukrativní činnost. Část tržeb slouží k financování osobní dopravy. Je zde přidaná hodnota, tvoří se zde zisk.

Lokodepo

Jedná se o místo, kde se shromažďují lokomotivy a vozy, provádí se údržby, pravidelné prohlídky, ošetřování, oprava a vystrojování lokomotiv.

Jeho podíl na celkových tržbách dopravní divize v roce 1999 činil 4 %, což je 8 mil. Kč. Skládá se z 10 zaměstnanců.

Lokomotivy a vozy jsou v pronájmu od ČD a určité množství vozů a lokomotiv vlastní Viamont, a.s. Vedoucí střediska provozuje obchodní činnost v oblasti provozování a údržby železničních dopravních prostředků, nákupy, pronájmy a leasingy lokomotiv a vozů, zajišťování oprav lokomotiv, zajišťování revizí vozů, inventarizace základních prostředků, zajišťování pravidelné údržby lokomotiv a vozů, kontrola plnění finančních ukazatelů plánu investic, kontrolní činnost výkonu služby všech profesí.

Lokomotivy

Jedná se o lokomotivní hospodářství, je zde vedena agenda všech lokomotiv. Agenda se skládá ze seznamu technických podmínek provozu (druh trakce, třídy lokomotiv, vedení

ekonomické stránky – provoz, olej, pískování, prohlídky, zda je efektivní jí mít či se jí zbavit). Je zde umístění vlastních lokomotiv. Provádí se ekonomické vyhodnocení celkového počtu lokomotiv a to jak vlastních, tak pronajatých. Skládá se ze 4 zaměstnanců.

Vozy

Provádí se evidence vozů dle řady vozů (plošinové, uhelné, vyklápecí, rolnové). Nákladní vozy má vlastní i pronajaté, speciální nákladní vozy slouží k převozu hmot. Osobní vozy slouží pro osobní dopravu, má vlastní i pronajaté osobní vozy. Vždy se sleduje jejich ekonomičnost. Skládá se ze 3 zaměstnanců.

Ekonomika vozového a lokomotivního hospodářství

Sleduje se u každé lokomotivy a jednotlivých typových řad vozů. Jedná se o porovnání celkových výdajů, jako jsou všechny souhrnné pravidelné prohlídky, údržby, ošetřování, vyzbrojování, odpisy s celkovými příjmy na ekonomickou jednotku (1 vůz, 1 lokomotiva, sada vozů). Do nákladů je třeba započítat nájemné za odstavení vozů.

Areál Bílina

Dnes se investuje do tohoto areálu, probíhají jeho rekonstrukce a stavební činnosti (nové koleje, haly, revizní jámy), aby se připravil operační prostor pro dopravní divizi. Dopravní divize bude mít možnost odstavovat vozy a lokomotivy na domácích kolejích, bude zde probíhat oprava vozů a lokomotiv, bude tu sídlo strojníků, čímž se sníží finanční náklady spojené s placením stojného za vozy a lokomotivy společnosti Viamont, a.s. na tratích ČD a nájem placený TSS v Lovosicích. Dnes dopravní divize řeší nedostatek místa na odstavování vozů, umístěním těchto dopravních prostředků i na kolejiště Elektrárny Mělník. Skládá se ze 2 zaměstnanců.

Osobní doprava Trutnov (příl. č. 21)

V závěru roku 1997 (12. prosince) se společnost na základě úředního povolení stala provozovatelem pronajaté trati Trutnov hlavní nádraží – Svoboda nad Úpou se záměrem znovu obnovit provoz osobní dopravy na této trati, který byl ČD, s.o. na této trati ukončen dne 28. září 1997.

Její podíl na celkových tržbách dopravní divize v roce 1999 činil 4 %, což je 8 mil. Kč. Skládá se z 10 zaměstnanců.

Vlaky Viamont, a.s. kopírují tarifní pásma souběžné autobusové dopravy. Spoje jsou posilovány podle potřeby a mimořádné vlaky jezdí v rámci možností grafikonu. Pro zlepšení místní frekvence společnost obnovila původně zrušenou zastávku v obvodu města Trutnova a pro zkrácení docházkové vzdálenosti a přilákání dalších cestujících se uvažuje o stavbě další zastávky v obci Mladé Buky.

Vedoucí střediska provádí obchodní zastupování v regionu, styk se zákazníky, rozvoj regionální nákladní dopravy, kontrolní činnost výkonu služby všech profesí na dané regionální trati a provozovaných vlečkách především v oblasti pravidelné železniční přepravy osob, průběžná kontrola finančních ukazatelů plánované ztráty střediska.

Osobní doprava Kraslice (příl. č. 21)

Dnem 24. 5. 1998 byl zahájen provoz na další regionální trati pronajaté společnosti Viamont, a.s. a to na trati Sokolov - Kraslice. Na rozdíl od trati Trutnov – Svoboda nad Úpou byla tato trať od ČD převzata za plného provozu. Od 18. 7. 1998 je přeprava zajišťována opět až na zastávku Hraničná.

Její podíl na celkových tržbách dopravní divize v roce 1999 činil 20 %, což je 40 mil. Kč. Skládá se z 26 zaměstnanců.

Vedoucí střediska provádí obchodní zastupování v regionu, styk se zákazníky, rozvoj regionální nákladní dopravy, kontrolní činnost výkonu služby všech profesí na dané regionální trati a provozovaných vlečkách především v oblasti pravidelné železniční přepravy osob, průběžná kontrola finančních ukazatelů plánované ztráty střediska.

Společnost Viamont, a.s. provádí na pronajatých tratích zároveň jejich modernizaci a údržbu. Vlaky osobní dopravy jsou pronajaty od ČD. Posádky vozů a stanic na těchto tratích jsou zaměstnanci společnosti Viamont, a.s. Jsou vydávány vlastní jízdenky v hodnotě stejné jako u ČD. Zaměstnanci vystupují ve firemních uniformách.

Osobní doprava je financována zčásti z nákladní dopravy. V případě zamezení možnosti této nákladní dopravy, zanikne možnost financovat osobní dopravu, tudíž se zruší přeprava osob na těchto tratích. Vláda poskytuje společnosti Viamont, a.s. dotace na osobní přepravu a na údržbu těchto tratích, avšak nestačí to k pokrytí nákladů.

Cíle dopravní divize

- zvyšování přepravních kvót (množství přepravy tun/rok)
- včasnost dodávky zboží
- posílení svého strojového parku o kvalitní a bezporuchové stroje
- nalezení nových zákazníků

Divize dřevovýroby a kovovýroby

Management společnosti měl snahu snižovat riziko podnikání cestou rozšiřování aktivit do více oborů činnosti. Poslední je zcela nový obor, založený v roce 1999. Tímto oborem je dřevovýroba, sídlící v rekonstruované výrobní hale v areálu montážní základny v Chabařovicích. Jednalo se o investiční záměr, kdy bylo k dispozici zázemí (plocha, vlastní kolejiště, výrobní hala).

Cílem je proniknout na trh řeziva s vyšším stupněm zpracování a vytvořit portfolio stálých zákazníků. Zorganizovat na vysoké kvalitativní úrovni provoz divize v oblasti nákupu a skladování suroviny, zpracování řeziva a distribuce hotových výrobků. Pružně reagovat na proměnlivost poptávky z hlediska kvality, množství i jakosti.

Činnost je teprve na začátku, jsou zde značné investiční náklady. Její podíl na celkových tržbách společnosti Viamont, a.s. v roce 1999 činil 2 %, což je 12 mil. Kč. Tímto rozšířila společnost Viamont, a.s. svojí činnost do jiné oblasti, než oblast stavitelství a doprava. Zisk této divize činil 0,5 mil. Kč v roce 1999.

Ředitel dřevovýroby zajišťuje její řízení, rozhoduje o její činnosti a produkci, výkonnosti a lidech. Obstarává zakázky, udržuje styk se svými klienty. Rozděluje úkoly mezi jednotlivé zaměstnance a provádí jejich kontrolu. Stanovuje jejich odpovědnost

a pravomoce. Provádí přijímání nových zaměstnanců, motivuje jejich činnost, stanovuje mzdové a osobní ohodnocení zaměstnanců. Určuje povýšení zaměstnanců.

Ředitel úzce spolupracuje s představenstvem. Ředitel je odpovědný za práci svých vedoucích středisek. Je oprávněn je odvolat. Shání zakázky a odhaduje ceny do nabídky za budoucí vykonané dílo. Odpovídá za svou práci pouze představenstvu, kterému se zodpovídá každý týden na společných poradách.

Má pravomoc sjednávat smlouvy s cizími firmami po předchozím schválení představenstvem. Má zásadní podíl na stanovení druhů vyráběných výrobků. Může určovat dodavatele.

Financování nákupu strojního a doprovodného zařízení pily je realizováno pomocí pražské leasingové společnosti MIKRA. Společnost Viamont, a.s. vložila do tohoto projektu celkem 5 mil. Kč.

Neboť provozování tohoto zařízení vyžaduje vysokou odbornost, byl proveden nábor pěti zaměstnanců s kvalifikací a dlouholetou praxí v oboru. Ostatní zaměstnanci byli přeřazeni ze zmíněné zakonzervované demontážní základny v Bílině. Postupně se zapracovávají a absolvují rekvalifikační školení. Pila pracuje na dvousměnný provoz. Podle potřeb odběratelů operativně počítá i s provozem třísměnným, což může vést k dalšímu náboru pracovních sil. Veškerá produkce je vyvážena do zahraničí (zejména Německo a Itálie), neboť tuzemský trh je přesycen.

Výrobní sortiment

- zpracování tvrdého dřeva (buk, dub, jasan, topol, akát) na parketové přířezy
- výroba podlahových dřevěných desek a hranolů k dalšímu zpracování (kapacita pily je 200 m³ zpracovaného dřeva měsíčně)
- sušení dřeva prováděno nejmodernější technologií v sušárně typu Katres (kapacita 76 m³) dle požadavků odběratelů pro další prodej a zpracování
- dodávky palivového dřeva, odřezků a pilin

- kovářské práce (výroba kovových zábradlí, vrat atd. dle individuálních požadavků zákazníků)
- divize zajišťuje dopravu nabízeného zboží jak po silnici, tak po železnici (vlastní vlečkové kolejiště)

Obchod + administrativa

Skládá se ze 3 zaměstnanců.

Obchodně - ekonomické oddělení má za úkol obstarávat zakázky pro svoji divizi, uzavírá smlouvy, provádí nabídky, navrhuje ceny nabídek, sleduje konkurenční nabídky. Obchodní oddělení získává impulsy z marketingu o případné zakázce, oddělení vypracuje nabídkové řízení. Zajišťuje nákup materiálu na sklad a do výroby. Hledá nová odbytiště stávajícího sortimentu. Snaží se o rozšíření dřevovýroby a kovovýroby. Shromažďuje data, nese odpovědnost za správné vedení účtů, sleduje účetnictví za svoji divizi.

Sekretariát zaměstnává sekretářku, která se stará o příjem a výdej doporučené pošty, provádí administrativní činnost.

Sklad kulatiny

Shromažďuje nakupované surové dřevo a kov. Skládá se ze 2 zaměstnanců.

Výroba

Zahrnuje samotný proces zpracování dřeva či kovu. Skládá se z 18 zaměstnanců.

Sklad výrobků

Výrobky se zde paletizují, balí a připraví k expedici. Skládá se ze 2 zaměstnanců.

Cíle divize dřevovýroby a kovovýroby

- dosahovat vysoké kvality zpracování dřeva a kovu
- zavádění nových technologií zpracování dřeva a kovu
- hledání nových odbytových cest
- zvyšovat svůj sortiment nabídky

- zvyšovat produkci
- zajišťovat včasnost dodávky

4.6 Vnitřní organizovanost

Profit – Centra (příl. č. 22)

V roce 1999 došlo ve společnosti Viamont, a.s. k vytvoření Profit – Center (ziskových, resp. hospodářských středisek) a Cost – Center (nákladových středisek). Cílem bylo zprůhlednit celý podnik z hlediska kontroly nákladů a výnosů. Činnost Profit – Center je teprve v prvopočátcích.

V organizační struktuře společnosti Viamont, a.s. jsou Profit - Centra ta, která jsou silně orámečkováná. Jedná se o zisková střediska, která sledují výnosy a náklady. Jedná se o vnitropodnikové celky, které si mezi sebou poskytují výkony a služby. Profit – Centra se vůči sobě chovají stejně jako vůči externím subjektům, kdy mezi sebou sjednávají písemné dohody o vzájemně si poskytovaných výkonech či službách a tyto výstupy zúčtovávají za dohodnuté ceny, přičemž středisko rozhoduje dle principu maximální výhodnosti. Vedoucí jsou hodnoceny na základě dosaženého zisku, za který mají odpovědnost. Samotné provádění zakázek zajišťují nákladová střediska. Výhodou je, že vedoucí středisek vědí, jak hospodaří, mohou včas zareagovat na změny. Mají osobní odpovědnost za prosperitu střediska. Snaží se hledat rezervy a lepší technologické postupy. Vedoucí středisek jsou závislí na hospodaření podniku. Profit – Centra jsou ve společnosti Viamont, a.s. vytvářena podle činností společnosti.

Jsou vytvořena střediska, která určitou činnost realizují samostatně (nákup, prodej, cenová tvorba, zaškolování personálu) a některé činnosti se provádějí centrálně pro společnost jako celek (úsek personální, finanční, marketing a strategie).

Využívání středisek má svá úskalí. Největším problémem je otázka, do jaké míry mají být vlastně střediska samostatná. Dalším úskalím je, že vedoucí střediska se rozhoduje pro řešení výhodná z hlediska zisku střediska, nikoli z pohledu zisku organizace jako celku.

V oblasti operativního rozhodování jsou střediska nezávislá a jejich činnost regulují jen určité celopodnikové směrnice (zásady cenové nebo personální politiky), rozhodování o investicích by si mělo ponechat vedení společnosti. Hlavní výhodou středisek je posílení zainteresovanosti manažerů na skutečně dosažených hospodářských výsledcích.

Dodržení principů tržního chování jednotlivých středisek vede k dosažení vysoké dynamiky výkonů a zlepšení hospodářského výsledku, posílení vnitřní konkurence a soutěživosti mezi jednotlivými vedoucími středisek, dosažení optimální struktury činnosti, neboť střediska, která jsou dlouhodobě ztrátová, jsou obvykle nahrazena nakupováním daných výkonů od vnějších dodavatelů.

Mají oprávnění k personálním změnám na svém středisku a jsou odpovědní za svěřené výrobní prostředky a za své podřízené. Jsou odpovědní řediteli své divize.

Vedoucí P – C má ve své pravomoci si určit, zda přijme či nepřijme zakázku. Má možnost volby svého dodavatele určitého výkonu podle dopadu na náklady a zisk střediska. Má právo navrhnout odměny.

V organizační struktuře jsou nákladová střediska (Cost – Center) slabě orámečkováná. Tyto střediska sledují pouze náklady. Jsou dány limity nákladů na jednotlivé zakázky, snaha je dodržet či snížit. Vedoucí jsou hodnoceny na základě dosažení nákladových limitů.

Od profitcenter se očekává zásadní zvýšení produktivity práce. Velikost profitcentra je od jednoho stroje či čtyř pracovníků přes středisko a divizi po celý podnik. Režie musí být maximálně rozčleněna a přiřazena na profitcentra a zakázky. Řídící pracovníci, nyní zainteresováni na hospodářském výsledku svého profitcentra, zvažují, co si ponechat na stavu, co si půjčovat a čeho se úplně zbavit, aby jim to nezatěžovalo jejich náklady. Samotné rozčlenění a.s. na profitcentra dá objektivní informace o tom, co se dělá levně a co drazě.

Organizační kultura

Je zde vzájemná spolupráce, důvěra, podpora, tvůrčí duch. Společnost má grafické logo ve firemních barvách, kterými jsou žlutá a černá. Není zde kult osobnosti, neboť každý přispívá významně svojí aktivitou. Společnost pořádá formální a neformální oslavy po uskutečnění významnějších akcí či při různých státních svátcích. Dodržuje zavedený systém porad, kde se provádí následná kontrola provedených činností. Je zde dobrá pracovní morálka. Pracovní oděvy jsou v barvách společnosti, uskutečňuje se polep firemních aut logem společnosti.

Motivace pracovníků

Jedná se o ekonomickou, která se týká výše platu, odměn, mimořádných odměn. A zároveň o morální, kdy dojde k uvedení pracovníka ve firemních novinách, dozví se o jeho příspěvku celý kolektiv pracovníků. V dnešní společnosti je i subjektivní motiv pracovníků, kdy zde působí strach ze ztráty zaměstnání.

Motivace je:

- pozitivní – zvýšení platu, pochvala, odměny, povýšení, veřejné ohodnocení v interním časopise
- negativní – snížení platu, výtky, morální pokárání, profesní sestup, výpověď

Pozice na trhu a výrobní konkurenceschopnost

Společnost Viamont, a.s. je zejména stavební společností v oboru železničního stavitelství. Hlavním produktem je stavba, údržba, oprava či komplexní rekonstrukce železničního svršku, provádění koridorových staveb a novostaveb, trakce, mostní stavitelství, dohlédací činnost. Ve svém oboru se co do velikosti řadí mezi střední podniky.

Dále svoji činnost rozšířila o provádění železniční dopravy, a to jak osobní, tak nákladní.

Ačkoliv ve stavebním a dopravním oboru existuje plno konkurenčních firem, společnost se snaží udržovat svůj podíl na trhu mezi středně velkými firmami.

Nově zavedla i činnost v oblasti dřevovýroby. Zde je teprve na začátku, nelze zde o určité pozici zatím mluvit.

Má obchodní zastoupení či majetkovou účast v jiných firmách. Poskytuje činnosti za ceny srovnatelné s konkurencí a s požadovanou kvalitou. Společnost má zavedené jméno, má vybudovaný podíl na trhu jak ve stavební činnosti, tak i v provozování železniční dopravy. Má zavedený okruh zákazníků.

Společnost se snaží neustále nabízet kvalitní práci v ceně srovnatelnou či nižší než konkurence, za předpokladu dosahování zisku. Společnost se neustále zapojuje do výběrových řízení na provádění určitých staveb. Jejím cílem je dodržovat termín dodávek, nezvyšovat náklady, získávat stále nové stavebně-montážní technologie, dokonalejší stroje. V nákladní dopravě se snaží získávat stále nové zakázky na přepravu uhlí a šterku či na přepravu jiných substrátů. V osobní dopravě se snaží aktivně přistupovat k požadavkům cestujících. V dřevovýrobě se zatím její činnost rozvíjí.

Propagace

Je prováděna s cílem jejího zaměření na potenciální zákazníky. Není uskutečňována globálně, neboť nemá smysl informovat široké masy lidí. Uskutečňuje se formou osobního kontaktu s potenciálními zákazníky, nabízí se jim služby, připomíná se jim. Jedná se o přímo mířenou reklamu. Je nutná otázka efektivit prováděné reklamy a propagace, neboť špatně mířená reklama nepřinese žádný efekt. Problémem společnosti Viamont, a.s. je, že se jedná o střední firmu, jejíž činnost je úzce specializovaná. Je otázkou, jak velkou propagaci a reklamu činit. Ti, kteří o nich chtějí vědět, tak vědí či si snadno získají informace (z předešlých zakázek, katalogu, Internetu).

Společnost provádí svojí propagaci zejména reklamou na kolejích, kdy lokomotivy, vozy, kolejové a silniční techniky jsou v barvách společnosti spolu s umístěním loga. Z hlediska efektivit je využití vlastního drážního vozidla jako reklamního nosiče velice výhodné. Náklady na pronájem reklamní plochy jsou v tomto případě nulové. Nákladovou položku tvoří pouze výroba a realizace reklamy.

Dále společnost provádí svojí reklamu umístěním reklamního štítu na právě prováděných zakázkách.

U osobní přepravy na pronajatých regionálních tratích se společnost Viamont, a.s. snaží poskytovat lepší služby, než které poskytovala ČD (zvýšení počtu spojů, zavedení dalších zastávek dle sídlištních center). Společnost zde provádí průzkum názorů cestujících na tyto služby poskytované společností Viamont, a.s. oproti službám, poskytovaných ČD. Tyto názory jsou důležité z hlediska image společnosti, mají vliv na její dobré jméno. V případě negativních názorů by ČD neobnovila smlouvu o nájmu tratí či neuzavírala smlouvy o stavbách na Koridoru se společností Viamont, a.s.

Společnost dále uskutečňuje reklamu formou sponzoringu, zejména v oblasti sportu (volejbal, cyklistika, paragliding, automobilové závody, dostihové závody, letecké modelářství, hokejové turnaje).

Jako propagace lze určit také vydávání výročních zpráv a katalogů jejich služeb.

Závěrem lze říci, že společnost si uvědomuje, že uskutečňovat reklamu globálně nemá značnou váhu, neboť široká veřejnost neumí zařadit tuto značku, neví, o jakou společnost se jedná, není potřeba informovat co nejvíce lidí, ale jen potenciální zákazníci, v opačném případě se pak jedná o zbytečné investice do reklam, které by mohly být využity lepším způsobem.

Tok informací a komunikace

Jedná se o společnost, jež je velmi plošně rozmístěna po celé ČR. Komunikace a tok informací je uskutečňován pomocí drážních telefonů, státních telefonů, osobním kontaktem, radiopojítka na stavbách, poradami. Navzdory tomu byl nedostatečný tok informací. Společnost ke zlepšení této situace přispěla zejména nákupem mobilních telefonů, zavedením E – mail, Internetu. V současné době je vše ve formě vývoje a práce zaměstnanců s Internetem a E-mail má zatím značné rezervy.

Byla zavedena interní technická knihovna, která se intenzívně doplňuje novými aktuálními údaji. Kartotéka všech dostupných výrobků (činností) a norem používaných společností Viamont se využívá skrz médium (počítače). Knihovna obsahuje také adresy na cizí firmy a její katalogy výrobků, čímž také zabezpečuje tok informací či je možné užití Internetu pro vyhledávání potřebných firem.

Ke zvýšení informovanosti začala společnost vydávat informační podnikový zpravodaj (bulletin) v roce 1998. Základním posláním zpravodaje je zlepšení informovanosti všech lidí o tom, co se ve společnosti děje a co se v ní dít bude. Dalším úkolem je posílení komunikace mezi všemi zaměstnanci společnosti navzájem. Zpravodaj vychází jednou za dva až tři měsíce. Je distribuován bezplatně všem pracovníkům společnosti.

Společnost využívá manažerský informační systém MIS – Viamont, a.s. Vydává výroční zprávy, katalog svých služeb pro vnitřní a vnější informovanost.

Za zdroj informací lze určit také provádění porad. Společnost realizuje tyto porady:

- *Pravidelné porady* - stavbyvedoucí se sejdou 1x měsíčně. Řeší vyhodnocení skončených zakázek, provádějí průběžné hodnocení probíhajících zakázek a určují vyhlídky na další zakázky. Analyzují hlavní směry vývoje systému práce, dodržování bezpečnosti práce, globální způsoby hodnocení stavbyvedoucích. Diskutují o technických problémech a nedostacích. Řeší funkčnost Profit – Center.
- *Porady ředitelů jednotlivých divizí* - uskutečňují se každý týden spolu s marketingovým a finančním úsekem
- *Dispečerské porady* - řešení denních problémů, kdy zde vystupují dispečeři na mechanizaci, kolejové a silniční techniky
- *Mimořádné porady* - při řešení jednoduchých problémů: porada s nejbližším nadřízeným, který má v kompetenci toto rozhodnutí učinit, při řešení střednětěžkých problémů či problémy zasahují mimo region: řešení s pomocí ředitelů, uskutečňují se s nimi porady, při řešení náročných problémů: jedná se např. o nákup nových strojů, nových technologií, je nutné prozkoumat jejich využití a vliv na ostatní úseky společnosti, těchto porad se účastní úsek marketingu a strategie + ředitel divize

Kompetence

Jedná se o pravomoce, rozsah působnosti, které jsou dány zařazením zaměstnance do určitého postavení. Ve společnosti jsou kompetence dány každému jeho smlouvou, kde je dáno zařazení každého zaměstnance. Jsou užívané. Nastává však situace, kdy kompetence se kumulují na jednoho vedoucího pracovníka, který je tím značně zatížen.

Systém odměňování

Odměny se přidělují dle různých hledisek, jako je neprodělečnost staveb, významnost staveb, nasazení na stavbě. Odměnu navrhuje přímý nadřízený, kterou musí schválit vedoucí sekce. Ohodnocení je uplatňováno dle přístupu jednotlivce k řízení, provádění určité činnosti.

Odměňování nelze hodnotit standardně, neboť každá činnost je individuální.

V pracovní smlouvě je dána výše smluvního měsíčního platu (pevná částka) + prémie (pohyblivá složka), která je až do výše 50 % platu. Pohyblivá složka je dána dle hodnocení daného zaměstnance (jeho přístup k práci, vystupování a jednání, zvládnutí ekonomiky dané stavby). Prémie jsou započteny do mzdy, tyto prémie lze odebrat. V takto stanovené smluvní měsíční tarifní mzdě je zahrnuta i odměna za případné práce přesčas a práce ve svátcích. Je dán malý základ platu, avšak velká pohyblivá složka.

Společnost uplatňuje metodu Kaizen, kdy se jedná o kontinuální zlepšování výrobních procesů. Podílejí se na ní většinou pracovníci, kteří realizují zakázky, přičemž vykonávají drobné detailní změny. Tito pracovníci dobře vědí, jak samotný proces probíhá a jak by mohl probíhat lépe. Není však tento pracovník, který najde lepší zhotovení určité detailní činnosti, za toto ohodnocen.

Dále není uplatňováno ohodnocení pracovníka, který nalezne vhodnou realizovatelnou zakázku, aniž je to z jeho pozice ve společnosti povinností.

Finanční odměna za práci plní dvě základní funkce:

- existenční, která je dána zaručeným tarifem
- motivační, která je závislá na ekonomických výsledcích celé organizace

Odměny jsou poskytované za mimořádné akce, kterými jsou zejména koridory, neboť jsou zaměstnanci na těchto stavbách dlouhodobě nasazení. Stavbyvedoucí jsou motivováni již svým samouvědoměním si, že to činí pro společnost, která jim zabezpečuje pracovní zázemí. Stavbyvedoucí mohou ušetřit rozpočtové náklady, přičemž není ohodnocen za snížení těchto nákladů.

Jednotliví vedoucí úseků mají sepsány pracovní náplně, rozsah činností, za co je příslušný vedoucí odměňován. Loajalita pracovníků vůči společnosti je předpokladem, aniž je uplatňována nějaká forma odměňování.

Dělbá práce

Pracovní zařazení je dáno pracovní smlouvou na danou funkci. Jsou zde pracovníci, kteří pracují napříč celé společnosti (MTZ, zásobování, vrcholový management společnosti, úsek finanční, personální, marketing a strategie, správce sítě). Je zde prolínání jednotlivých profesí, neboť bez vzájemné zastupitelnosti to nelze. Musí zde být uplatňována spolupráce mezi jednotlivými úseky. Nejsou pocítovány velké problémy při koordinaci činnosti při vlastní realizaci zakázky. Pracovníci vždy vědí, co je výsledkem jejich práce a za co mají odpovědnost.

Využití pracovníků

Je snaha společnosti, aby nedošlo k přetížení či k prostojům určitých pracovníků. Toto se ovšem nedá splnit, neboť záleží na zařazení pracovníka a jeho pracovní náplni.

Pracovní využití dělnické práce je ve společnosti značně pohyblivé. To je dáno sezónností výroby.

Hlavní díl zodpovědnosti za úspěch společnosti má top management a management. Tito pracovníci jsou pracovně přetížení. To je ovšem dáno jejich pozicí, neboť musí zajišťovat plynulý chod společnosti a zároveň její rozvoj.

K užitečnému využití pracovníků je nutné, aby každý pracovník v danou chvíli přesně věděl, co se od něj očekává.

Rozložení pravomoci

Ve společnosti se dodržuje soulad pravomoci a odpovědnosti na všech klíčových místech. Je využíván způsob decentralizované pravomoci, kdy je nárok na rozhodování propůjčen střednímu a nižšímu stupni vedení. Je snaha o rozšíření pravomoci k rozhodování na více míst v rámci organizační struktury směrem dolů. Vyvážené pravomoci a odpovědnosti znamenají, že pracovník musí mít takové kompetence (kvalifikace + pracovní podmínky), aby mohl rozhodovat o všem, za co následně zodpovídá.

Tvar organizační struktury

Současné rozpětí řízení ředitelů divizí a jednotlivých vedoucích je možno klasifikovat jako široké rozpětí, kdy má jeden nadřízený mnoho podřízených, což ztěžuje řízení a kontrolu nad těmito podřízenými. Jedná se o plochou strukturu, kde se vyskytuje méně stupňů řízení. Společnost se snaží rozpětí řízení vedoucích zúžit, což by jim umožňovalo větší kontrolu nad podřízenými činnostmi. Jednalo by se pak o organizaci se strmou strukturou a vyžadovala by větší počet stupňů řízení.

V. Analýza současného stavu a návrhy zlepšení

5.1 Vztah organizace k jejímu okolí

5.2 Posouzení vnitřní organizovanosti a fungování společnosti

V. Analýza současného stavu a návrhy zlepšení

5.1 Vztah organizace k jejímu okolí

Společnost Viamont, a.s. je stavební firma v oboru železničního stavitelství. Zde má ustálenou pozici na trhu. Její pozice je závislá na vývoji stavebního odvětví. Stavební odvětví se významně technicky vyvíjí (nové technologie, stroje, stavební postupy, nové konstrukce železničního svršku). Tím se snižuje potřeba lidské práce.

Hlavním zákazníkem jsou ČD, které zabezpečují výstavbu koridorů (hlavní tahy), což přináší společnosti zakázky. Naproti tomu ČD neinvestují do ostatních tratí, provádí se pouze jejich velmi minimální údržba. Tím naopak společnost přichází o případné zakázky. Stavební výroba klesla za první pololetí roku 1999 o 5 %. Vývoj ve stavebnictví je dán celkově nižší výstavbou oproti roku 1998. Stavební výroba se v roce 2000 opět po dvou letech propadu dostává do plusu, přičemž se v únoru roku 2000 meziročně zvedla o silných 7,8 %. Vytáhly ji k tomu nové realizované projekty (včetně rekonstrukcí a modernizací investičního charakteru) a práce v zahraničí. Počítá se s dlouhodobým růstem celého sektoru. Impulem pro stavební výrobu budou také příslibené státní zakázky směřující zejména do dopravní infrastruktury a ekologie. Spolu s výkonem sektoru rostly i tržby stavebních podniků s 20 a více zaměstnanci, a to o 18,3 %. Silný růst tržeb se promítl do růstu produktivity práce, která se zvýšila meziročně o 15,1 %. K růstu produktivity přispívá trvalé snižování počtu pracovníků. Za poslední tři roky bylo ve stavebnictví propuštěno třicet tisíc lidí. Stavebnictví totiž na recesi reaguje nejcitlivěji ze všech oborů.

Snahou by mělo být provádět stavby co v nejkratší době, s požadovanou kvalitou a využívat nové technologie. Poskytuje činnosti za ceny srovnatelné s konkurencí a s požadovanou kvalitou. Působí zde tendence technického rozvoje a pokroku, kterým se musí rychle přizpůsobovat.

Je si vědoma, že užívat zastaralou mechanizaci, která je náročná na počty zaměstnanců a přitom je nízká produktivita, by vedlo k zániku společnosti. Východisko spatřuje zejména v získávání stále nových technologií.

Společnost by se měla v zájmu zachování této činnosti co nejvíce angažovat při výstavbě důležitých tratí, neustále vyhledávat nové stavební zakázky. K upevnění pozice na trhu by mohla přispět i případná fúze s jinou podobně orientovanou společností.

V důsledku recese stavební výroby je velmi nebezpečné v zájmu udržení společnosti zůstat závislý pouze na této činnosti, proto Viamont rozšířil svojí činnost.

Společnost rozšířila svoji činnost o provádění železniční dopravy, a to jak osobní, tak nákladní. U nákladní dopravy se snaží přizpůsobit požadavkům zákazníka, uskutečňuje dodávání zásilek, ucelených souprav metodou JIT. Dle výsledků z provozování nákladní dopravy usuzují, že se jedná o velmi lukrativní činnost a bylo by výhodné ji provozovat co nejdéle bude možné. U nákladní dopravy bych vyhledávala další možné potenciální zákazníky. Navrhuji, zda by nestálo za zamyšlení se nad zavedením přepravy kamiónů v případě získání povolení od státu, či přepravy osobních automobilů. U osobní dopravy na pronajatých tratích společnost zvýšila počet vlaků oproti ČD. Byli najmuti bývalí zaměstnanci ČD, kteří byli při změně provozovatele z ČD na Viamont, a.s. propuštěni. Inovace na těchto tratích je složitým problémem, neboť není záruka, kdy společnost Viamont, a.s. bude muset vrátit tyto pronajaté tratě ČD. Je zde pouze 1/2 roční výpovědní lhůta u těchto smluv na provozování tratí. Při případném investování a zároveň obdržení výpovědi, by nedošlo k navrácení investic. Optimální návratnost činí 5 let. Společnost tuto činnost provádí jako formu své reklamy. Myslím si, že kvalitní provádění této činnosti bude mít pozitivní dopad na image společnosti.

Společnost v důsledku hledání nových činností zavedla i činnost v oblasti dřevovýroby a kovovýroby. V této činnosti je teprve na začátku.

Po určité době, kdy by došlo ke zjištění, zda se jedná o činnost efektivní, bych navrhla pokračovat v této činnosti. V případě získání zakázek na jiné druhy výrobků ze dřeva či kovu, než které se dosud vyrábějí, bych rozšířila při reálnosti tuto výrobu rozšířením stávajících výrobních prostor, např. postavením truhlářské či kovářské dílny a produkovat širší nabídku hotových výrobků ze dřeva či kovu (zahradní nábytek, kování).

Došlo by tím k rozšiřování provozu pily a s tím související další nákup strojů. Tím by došlo také k nárůstu počtu zaměstnanců.

Je nutné, aby si společnost, ať již bude podnikat v jakékoliv činnosti, neustále udržovala či zvyšovala svůj podíl na trhu, znesnadňovala vstup jiné konkurenční firmě, zvyšovala obrát, rozšiřovala své působíště, což je ovšem cílem každé společnosti.

Na základě zjištěných údajů jsem sestavila Porterův model pěti konkurenčních sil, kde popisují negativní vlivy působící na společnost.

Porterův model

Konkurenti v daném odvětví

Je zde určitá zvláštnost. Velké stavební firmy jsou pro Viamont, a.s. zákazníkem, neboť tyto firmy získávají velké zakázky (koridory) a Viamont zde vystupuje jako subdodavatel. Tyto velké stavební firmy dávají Viamont práci, ale zároveň jí konkurují, neboť dosahují na její zakázky.

Jedná se o 8 velkých firem v ČR, které konkurují ve stavební činnosti:

- SSŽ, a.s.
- IPS, a.s. Praha – Inženýrské a průmyslové stavby (zesílila koupí společnosti ŽS Praha, které je nyní IPS 100 % vlastníkem)
- ŽS Brno (Železniční stavitelství, a.s.)
- Subterra (zesílila koupí firmy Stavební obnova železnic, která je dnes jejich dceřinou společností), jedná se o vnitřního kvalitního dodavatele
- Vodní stavby (nyní mají vnitřní problémy)
- Vojenské stavby (nyní mají vnitřní problémy)
- Metrostav (zaměřený na tunely, konkurentem zejména do budoucna)
- Dálniční stavba Praha, kterou vlastní německý vlastník (jedná se o nejlepšího případného partnera pro Viamont, neboť nemá kapacity na budování železničních staveb, které vlastní Viamont, má velké finanční zázemí)

Společnost by měla uskutečňovat vstupy do soutěží jen s dodavateli střední velikosti.

Konkurent v Elektro Trakci je zejména Elektrizace železnic Praha, je generálním subdodavatelem pro trakční vedení, jedná se o nedostižného konkurenta, Viamont vystupuje pro něho jako subdodavatel určitých výkonů.

Konkurenti u mostních staveb:

- Novák a Novák, s.r.o. Litoměřice
- Chládek a Tintěra, a.s.
- SSŽ
- Stavby a mosty Liberec

Konkurenti u nákladní dopravy jsou OKD a ČD. ČD poskytují dopravní cestu, jsou jejím správcem, chtějí co největší podíl v přepravě. Problémem je, že ČD jsou zákazníkem společnosti Viamont, ale zároveň konkurenti v nákladní dopravě. Mohou ovlivňovat společnost Viamont. OKD provozují osobní a nákladní dopravu, mají silné zázemí, značné množství lokomotiv a vozů, společnost Viamont si od nich pronajímá nákladní vozy.

Dodavatelé: zvýšení cen všech vstupů (materiálu, surovin, energie), výrobků, delší dodací doby, odstoupení od smlouvy, nekvalitní výběr dodavatelů

Potenciální noví konkurenti: vstup nových stavebních a dopravních firem, rozšiřování působnosti stávajících firem z jiného regionu (oblasti), rozšiřují si pole působnosti (zavedení nové činnosti)

Odběratelé: největší odběratelé jsou výrobní podniky, doly, ČD, mají určitý vliv na výši ceny požadované stavby, mají tendenci ke snižování hodnot jejich nákladů (investic), hrozba insolventních zákazníků, mohou požadovat penále při námi nedodržení podmínek (kvalita, harmonogram stavby), odstoupení od smlouvy, případně řešit spory formální cestou podle českého práva Rozhodčím soudem při Hospodářské komoře ČR či řešení sporů formou dohody mezi sebou

Substitutoři: závislost na železnici (na ČD), jsou nuceni využívat jejich tratě, jakékoliv změny ovlivňují přímé náklady, vstupy společnosti (zvýšení tarifů může zvýšit náklady u zakázek), změna vládní politiky, je útlum v odvětví stavebnictví

Dle mého názoru další vlivy okolí, které mohou ohrožovat společnost:

Stát – snížení stanovených přepravních kvót, zvýšení daní, snížení poskytovaných investic na koridory, snížení dotací na údržbu regionálních tratí, na kterých společnost uskutečňuje osobní dopravu, snížení dotací na osobní dopravu

Banky – zvýšení úroku u úvěru, neposkytnutí úvěru

Majitelé pozemků – nedovolí přístup přes svůj pozemek na stavbu či nepřipustí využít tento pozemek k potřebám stavby

Počasí – stavební činnost je sezónní, realizuje se zejména v létě

Úřady – nevydá stavební či jiné povolení, zákaz provozování podnikatelské činnosti

Subdodavatelé – nesplní podmínky smlouvy

Sdělovací prostředky – mohou poškodit image společnosti

Zaměstnanci podniku – neschopnost a neochota zaměstnanců, nedostatečná kvalifikace, odliv zaměstnanců, musí počítat s nemocemi, dovolenými, čímž může nastat nedostatek pracovníků

SWOT analýza

Na základě získaných poznatků o společnosti jsem provedla analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, které působí na společnost.

Vnitřní prostředí

Silné stránky

- značné technické vybavení – strojové, materiálové
- flexibilní, rychle reaguje na vzniklé příležitosti
- konkurenceschopný
- zavedená společnost mající své trhy, kontakty
- loajalita, solventnost
- zkušenosti v provozním řízení, obchodní činnosti
- má zavedené ISO normy, certifikáty

Slabé stránky

- způsob vedení lidí (personální činnost)
- vlastnické akcie (střet zájmu, top management a vlastník společnosti v jedné osobě)
- nedostatek investičního kapitálu
- přílišná orientace na tržní segment železnice (vazby s ČD)
- ztížené podmínky komunikace mezi zaměstnanci vlivem plošného rozmístění společnosti
- provádění činnosti na velkém území (celá ČR)
- špatný tok informací

Vnější prostředíVnější příležitosti

- rozvoj stavební činnosti (infrastruktura) vlivem vstupu ČR do EU
- rozvoj dopravní činnosti
- rozvoj dřevovýroby
- možnost realizovat zakázky v zahraničí
- dotace na osobní dopravu – zvýšení obrátu

Vnější hrozby

- konkurenti s nižšími cenami
- pomalejší růst trhu
- přesycenost stavebních prací
- nárůst insolventních zákazníků
- vytlačení privátních dopravců
- dochází ke snižování investic u potenciálních zákazníků (významné vlečky – EMĚ, SEPAP Štětí, SD, DNT, MUS, Chemopetrol Litvínov), čímž dochází ke snižování obrátu

Další návrhy, které by vedly k efektivnější činnosti společnosti:

- snižování materiálových zásob na základnách
- snižování vnitřních nákladů (přesčasové hodiny, intenzivnější využití pracovní doby, lepší organizace na stavbách, výluk)

- snižování přesčasů
- zlepšení připravenosti a technického stavu strojů před nasazením na určitou činnost
- legislativní příprava před zahájením stavební činnosti v dostatečném předstihu
- přesné zpracování harmonogramu výstavby s včasným objednáním strojové mechanizace, materiálu, výrobních kapacit
- zvyšování času na přípravu harmonogramu
- vhodný výběr subdodavatelů, a to jak ucelených prací či dodávek materiálu, provést jejich finanční zhodnocení
- zlepšit komunikaci a tok informací
- důležité sledovat přístup k práci všech pracovníků (subjektivní přístup k práci)
- optimální počet podřízených pracovníků u vyššího stupně řízení je 5, na základě toho postupně upravovat rozpětí řízení s ohledem na reálnost, u nižšího stupně řízení je počet podřízených pracovníků větší
- zlepšovat strategii výhledu a získávat další zakázky, zajišťovat jejich dobré vyobchodování, přijímání nových technologií s menší náročností na lidskou práci (snížení nákladů)
- snaha o nepřekročení výluk, což je tvrdě penalizováno

5.2 Posouzení vnitřní organizovanosti a fungování společnosti

Rozložení pravomocí a odpovědností

Představenstvo v současné době musí udržovat neustálé kontakty s řediteli jednotlivých divizí. Tím jsou velmi zatíženi řešením technických problémů a nemohou se plně věnovat strategii a vývoji společnosti a jejich vysoce odborné ekonomické práci. Jsou zatíženi chodem a problémy divizí. Musí zároveň pro divize obstarávat vyobchodování velmi významných zakázek (určit cenu zakázky, za jakých podmínek materiálových, smluvních a platových se vše bude realizovat, zjištění rozsahu práce, termín plnění, způsob fakturace, doba splatnosti, kvalita práce), korigování spolupráce jednotlivých divizí. Musí nasazovat a korigovat výrobní síly na jednotlivých divizích (udává počet zaměstnanců, jejich potřebné nasazení).

Zde vidím nejdůležitější část reorganizace. Navrhuji vytvořit v organizační struktuře společnosti Viamont, a.s. mezi představenstvem a stávajícími divizemi nový úsek. Nazvala bych ho obchodním a výrobním úsekem. Tento nově vytvořený úsek by značně odlehčil představenstvu jeho povinnosti a přenesl je na tento nový úsek. Zajišťoval by vrcholové marketingové řízení, přerozděloval finance, výrobní kapacity (stroje, pracovníky, techniky) na základě požadavků ředitelů jednotlivých divizí. Zajišťoval by úvěry a půjčky, určoval investování, přerozdělování investic. Prováděl by kontrolní činnost, přičemž by zhodnocoval hospodářské výsledky jednotlivých divizí. Zabýval by se řešením přesčasových hodin, využitím pracovní doby, přičemž východiskem by mohlo být zvyšování počtu lidí ke snižování přesčasových hodin, neboť počet přesčasových hodin je dán zákonem. Tím by se zvyšovala zaměstnanost. Zabýval by se přijímáním významných zakázek. Úsek obchodu a výroby by řešil problémy a chod jednotlivých divizí. Kontroloval by provádění jejich činnosti, provozoval pro ně poradenskou činnost. Shromažďoval by důležité údaje z těchto divizí a ty pak sám předkládal představenstvu. Představenstvu by tak odpadla složitá komunikace s divizemi, tu by zajišťoval nový úsek. Tomuto úseku by byly podřízeny tři stávající divize.

Ředitel stavební divize musí přijímat a řídit stavbyvedoucí, ačkoliv by to mohli provádět vedoucí středisek kolejových, mostních staveb a elektro trakce. Musí zajišťovat školení pro své podřízené až do nejnižších míst. Má hmotnou odpovědnost za svěřené prostředky, ačkoliv s nimi nepřijde do přímého styku. Musí odměňovat pracovníky, o jejichž pracovních výkonech nic neví.

Navrhuji, aby ředitel divize delegoval své pravomoce v přijímání stavbyvedoucích na vedoucí středisek kolejových a mostních staveb a elektro trakce. Zajištění školení pro podřízené bych navrhla tak, aby ředitel stavební divize zajišťoval školení jen pro ředitele úseku stavby a údržby. Ředitel stavby by zajišťoval školení pro všechny pracovníky středisek staveb kolejových a mostních, elektro trakci a svařování kolejnic. Ředitel údržby by zajišťoval školení pro všechny pracovníky středisek DNT, EMĚ a dohledací činnost. Navrhuji přenést hmotnou odpovědnost za prostředky na pracovníka, který je využívá při své práci. Navrhuji, aby odměny pracovníkům stanovoval jejich přímý nadřízený, který se může o jejich kvalitě, rychlosti, přístupu a ekonomických výsledcích práce přesvědčit.

Ředitel dopravní divize musí zabezpečovat projekty na pronajatých regionálních tratích pro úpravy dopravní cesty. Musí se zabývat technickým stavem dopravních vozidel. Musí přijímat strojníky, ačkoliv by to mohl provádět úsek lokodepo. Musí zajišťovat školení pro své podřízené až do nejnižších míst. Má odpovědnost za všechnu uskutečňovanou dopravu, ačkoliv by za osobní dopravu na obou tratích mohli mít odpovědnost vedoucí těchto středisek. Musí odměňovat pracovníky, ačkoliv by to mohl provádět jejich přímý nadřízený. U nákladní dopravy by mohl mít odpovědnost vedoucí tohoto střediska.

Navrhuji, aby nutné projekty na pronajaté tratě zabezpečovali vedoucí osobní dopravy v Trutnově a v Kraslicích. Technický stav dopravních vozidel bych dala na starost úseku lokodepo. Přijímání strojníků bych přenechala na úseku lokodepo. Zajištění školení přenechat na přímých nadřízených jednotlivých míst.

Odpovědnost za osobní dopravu na tratích bych přenesla na vedoucí jednotlivých středisek Trutnov a Kraslice, u nákladní dopravy na vedoucí střediska nákladní dopravy. Odměňování zajišťovat pomocí přímého nadřízeného.

Ředitel dřevovýroby má hmotnou odpovědnost za zabezpečení skladu kulatiny a výrobků.

Tuto odpovědnost by mohl mít na starost skladník či mistr.

I přesto je vidět, že lze v této struktuře dále pokračovat v decentralizaci. Výhodou by bylo zejména odlehčení a větší volnost vrcholových manažerů při rozhodování, lepší adaptace při rychle se měnícím prostředí. Na druhé straně by ovšem vzrostly nároky při koordinaci decentralizovaných organizačních jednotek, vznik ztráty kontroly u manažerů na vyšších organizačních úrovních, značné náklady na školení nových manažerů.

Pravomoc je uplatňována na špičce organizační struktury, naopak odpovědnost zase dole. Cílem správného rozložení pravomocí a odpovědností by mělo být, aby tam kde je odpovědnost, byla i pravomoc. Snahou je proto delegování pravomocí co nejníže.

Dělba práce

Specializace jednotlivých útvarů a organizačních článků odpovídá zaměření a struktuře podniku, odbornosti jednotlivých zaměstnanců.

Myslím, že zde není žádných výrazných mezer.

Tvar organizační pyramidy

Současné rozpětí řízení vedoucích je široké. Jedná se o plochou strukturu. Dnes je počet přímých podřízených příliš vysoký, stálo by za úvahu zavedení nových mezistupňů.

Bylo by možné zavést další mezistupně. Např. útvar stavbyvedoucích určitého střediska by měli vyčleněného 1 hlavního stavbyvedoucího, který by udržovat kontakt s vedoucím střediska, informoval ho o všech ostatních stavbyvedoucích, což by ulehčilo komunikaci. Tímto by se zúžilo rozpětí řízení vedoucích středisek, což by jim umožňovalo větší kontrolu nad podřízenými činnostmi. Tento úkon by jistě přispěl k odlehčení rozsahu řízení. Tímto způsobem by bylo možné zúžit rozpětí řízení v celé organizační struktuře. Bylo by to přínosné, avšak ve společnosti by tím vznikly jiné problémy.

Při zavedení nových mezistupňů by vznikly další stupně řízení. Tím by se organizační struktura stala rozvětvenější a složitější. Byla by nepřehledná. Vznikaly by problémy v určování kompetencí a odpovědností jednotlivých pracovníků.

Dále by se jednalo zejména o zvyšování režijních nákladů na tyto další vedoucí. Mezi režijní náklady je nutné započítat plat, kancelář, mobil, auto, vysílačka, atd., což by společnost stálo měsíčně zhruba 100 000,- navíc u jednoho nového vedoucího.

Dalším negativním efektem by bylo zpomalení toku informací, což je i dnes problém při stávající struktuře.

Pozitivním efektem by bylo snížení rozsahu operativního řízení, přičemž přínos by byl znatelný už po krátké době.

Prozatím bych počet podřízených ponechala, nenavrhuji vytváření dalších mezistupňů. Toto vynechání nových stupňů řízení je možné v případě dostatečné loajálnosti a aktivního přístupu stávajících vedoucích k řešení problémů při realizaci určité zakázky, vše musí provádět co nejekonomičtěji.

Myslím si, že není nutné ve stávající organizační struktuře zavádět nové stupně řízení či výrazně měnit tvar organizační struktury.

Využití pracovníků

Činnost podniku v oblasti stavební výroby je ovlivněna sezónností, v letním období je zvýšená poptávka po stavebních pracích oproti zimnímu období. Z toho vyplývá přetížení i nevyužití pracovníků.

Bylo by nanejvýš vhodné uvažovat o využití pracovních sil v zimním období v kryté hale, kde je možno tento lidský potenciál využít na jinou činnost. Jednalo by se např. o zaškolení do výroby betonových prefabrikátů nebo do dřevovýroby.

Dále bych navrhovala jejich využití v demontážních základnách (přerovnání a regenerace železničního materiálu, obnova a čištění vytěženého materiálu, přičemž vše je důležité také z ekologického hlediska), při opravách zařízení pro společnost, při prosekávání křovin kolem tratí, určit party na úklid sněhu na tratích, stanicích a výhybkách. Dále zajišťovat jejich školení v zimním období, aby se neškolili v letním období, kdy probíhají stavby. Dále je využívat na pracích, které nejsou závislé na klimatických podmínkách.

Bylo by možné také snižovat počty dělnických profesí na potřebné minimum a zbytek najímat při sezónních pracích. Tím by došlo také ke snížení počtu pracovníků a nákladů za jejich zaměstnávání. Ovšem otázkou je, zda by toto najmutí nebylo nakonec dražší, než mít své vlastní zaměstnance.

Informační proces

Společnost se snaží o zlepšení informačního procesu vlivem nepříznivého rozložení společnosti (po celé ČR). Pořádá pravidelné porady, uskutečňuje nákup mobilů, nadřizování navštěvují realizované stavby, čímž projevují zájem o stavby, průběžně informují stavbyvedoucí. I přes tyto kroky je nutné neustále zlepšovat informovanost.

Ke zlepšení toku informací bych navrhla zvýšit kvalitu porad. Jednalo by se zejména o přesný řád porad, určení jednoho, který by řídil porad, slovo by měl mít každý, udržovat disciplínu na poradě, sdělení informací ekonomického rázu zezhora o momentálním ekonomickém stavu (stav na účtu, stav čerpání úvěru, způsob financování), uvádění dlužníků, insolventních zákazníků, stanovení dalšího postupu při řešení běžných stavebních prací, určení chování k dlužníkům, sdělení nejzákladnějších informací pro stavbyvedoucí, lepší stanovení konkrétních úkolů s následným vyhodnocením, informovat o potenciálních zákaznících.

Pro zlepšení využívání Internetu navrhuji uskutečnit soubor přednášek k přiblížení a podání základních informací o postupu práce na tomto revolučním médiu.

Je nutné zabezpečovat tok informací oboustranně.

Zvládání mimořádných situací

Při zvládání různých mimořádných situací jsou k tomuto účelu určeny rezervy materiálu na základně, možnost přemístění potřebných kapacit lidí na problémovou akci, získání potřebných financí formou krátkodobého úvěru.

Při železničních nehodách je zaměstnanci vyplaceno odškodné, společnost v těchto situacích využívá služeb externího právníka.

Odměňování

Myslím si, že nelze spravedlivě ohodnotit jednotlivé pracovníky, kteří mají ze svého postu povinnost získávat zakázky. Proto navrhuji odměňovat tyto pracovníky až po finanční uzávěrce celého roku s přihlédnutím na jejich podíl získaných zakázek.

Myslím si, že určitá odměna by měla být poskytnuta těm, kteří nemají povinnost vyhledávat zakázky, ale zajistí realizovatelnou zakázku.

Odměňování by se mělo uskutečňovat dle hospodaření společnosti. Pracovníci by měli být hodnoceni za splnění kvality a termínu své činnosti.

Ve společnosti se neuplatňuje žádné ohodnocení v případě, že zaměstnanec urychlí termín zakázky, sníží náklady zakázky, zvýší záruku za odvedenou práci. Těmto pracovníkům chybí motivace. Motivace je jen do výše splnění úkolu. Myslím si, že za tyto úkony by měly být tito zaměstnanci a jejich podřízení odměňováni určitým procentem z ušetřených nákladů vzniklých jejich aktivním nasazením. Či jim poskytovat placené volno navíc.

Společnost neuplatňuje žádný prémiový řád. Navrhuji, aby byl tento řád zpracován v přiměřené míře. V tomto řádě by mělo být vyčleněno určité % z obrátu, přičemž by se tyto prémie přidělovaly jednou ročně na základě vystupování, jednání, ochotě zaměstnance. Toto ohodnocení se ovšem odvíjí od toho, kdo daného zaměstnance hodnotí. Tento nadřízený by měl být objektivní, měl by zaměstnance vést a neustále motivovat i třeba jenom dobrým slovem.

Motivace

Motivací by měla být zejména zajímavá práce, plné ocenění práce, jistota zaměstnání, povýšení a rozvoj v organizaci, pochopení pro osobní problémy a pomoc, osobní loajalita k zaměstnancům, taktní přístup k disciplíně, poskytování zaměstnaneckých akcí, pružná pracovní doba, možnost vycestování, placení pojištění, ovšem vše ve finančních možnostech společnosti.

Společnost by se měla zabývat jak pozitivní motivací, tak i negativní.

Pozitivní motivací by měly být odměny, podíl na zisku, výhody jako je financování získání kvalifikace pracovníka, účasti na studiu, rekreacích, zájezdech, zapůjčením přístrojů. Dále delegováním vyšší pravomoci a odpovědnosti. Pěstování pocitu

sounáležitosti ke společnosti. Je to i postavení podniku na trhu, jeho provádění personální politiky. Dále by se jednalo o možnost vlastní iniciativy, vztahy mezi spolupracovníky, porozumění, bezprostřední nadřízený, jeho způsob vedení a řízení, společenské uznání práce a funkce, kterou vykonává, systém informace a komunikace v podniku, sociální služby podniku.

Negativní motivací by měl být postih za nekvalitní plnění výkonu snížením mzdy, neudělením odměny, pokutováním, penalizováním. Neposkytováním žádných výhod, ztráta vedoucího místa, postihy za neplnění stanovených úkolů.

Samostatnost Profit - Center

Problém samostatnosti středisek bych navrhla řešit taxativním vymezením, o čem může vedoucí střediska rozhodovat samostatně. Zároveň určením finanční částky, v jejímž rámci může rozhodovat bez schválení vedení (např. samostatný nákup).

Vedoucí střediska nese více odpovědnosti, než odpovídá jeho skutečným pravomocím. Navrhovala bych delegovat více pravomocí na vedoucí středisek. Tím by došlo i k odlehčení rozhodování na vyšších stupních.

Zavedení Profit – Center je výhodné z hlediska zprůhlednění hospodaření jednotlivých středisek. Každý se snaží být prosperující. V důsledku toho vznikly ve společnosti problémy v mezilidských vztazích, neboť každý si hledí jen sám sebe, což je z ekonomického hlediska dobré, avšak z lidského hlediska stresující.

Chybí zde motivace k dosažení stále vyššího zisku, ke snaze o větší produktivitu práce. Navrhovala bych zavést vyplácení určitého % ze zisku střediska za ušlé čtvrtletí jeho vedoucímu a podřízeným. Myslím, že každý takto ohodnocený zaměstnanec by konal danou činnost s větším nadšením a větší odevzdaností.

Kompetence

Ačkoliv se jeví, že každý ví, co smí a co nesmí, měly by být kompetence jednotlivých zaměstnanců jasnější. Často zaměstnanci mají jen povrchní představu o svých pravomocích. Jejich kompetence bych zpřesnila v příloze jejich pracovní smlouvy.

Měl by být zpracován podpisový vzor, kdo za co a v jakém rozsahu zodpovídá, jakou má pravomoc a zodpovědnost.

Představenstvo by mělo stanovit finanční rozpětí v oblasti zakázek, do kterého může daný zaměstnanec uskutečňovat transakci sám, nad rámec tohoto rozpětí pak musí mít souhlas kompetentní osoby (zpravidla vyššího přímého nadřízeného).

VI. Návrhy a vyhodnocení optimalizace organizační struktury společnosti

VI. Návrhy a vyhodnocení optimalizace organizační struktury společnosti

Na základě analýzy vnitřní organizovanosti a fungování společnosti navrhuji ve stávající organizační struktuře tuto zásadní změnu, která by měla vést k optimalizaci organizační struktury společnosti Viamont, a.s.

Ve stávající struktuře je patrné, že na představenstvo jsou napojeny štábní útvary (úsek personální, finanční, marketing a strategie) a zároveň i divize stavební, dopravní a dřevovýroby. Představenstvo musí řídit a koordinovat činnost jednotlivých úseků a jednotlivých divizí. Musí udržovat kontakty s řediteli jednotlivých divizí, přičemž je zatížen řešením jejich technických a obchodních problémů. Zde vidím nejdůležitější část reorganizace.

K řešení tohoto problému jsem navrhla zavedení nového úseku, kterým by byl výrobní a obchodní úsek. Tento úsek by byl umístěn mezi představenstvo a divize. Divize by byly na tento úsek napojeny. Zajišťoval by a usnadňoval komunikaci mezi divizemi a představenstvem, koordinoval činnost divizí, převzal by veškerou činnost představenstva, která se týká jednotlivých divizí. Tím by došlo ke značnému odlehčení odpovědnosti a zatížení představenstva.

Úsek by řešil problémy a chod jednotlivých divizí. Kontroloval by provádění jejich činností, provozoval pro ně poradenskou činnost. Shromažďoval by důležité údaje z těchto divizí a ty pak sám předkládal představenstvu. Odpadla by tak složitá komunikace mezi představenstvem a divizemi.

Tomuto úseku by byly podřízeny tři stávající divize. Jednotlivé divize jsou nezbytné pro naplňování strategických cílů organizace.

Až po implementaci tohoto nového úseku do stávající struktury bychom zjistily, zda tato změna funguje podle představ. Bylo by nejspíš nutné určité doladění, drobnější úpravy, což by vedlo ke skutečně efektivnímu fungování organizační struktury.

Stávající organizační struktura je členěna dle činností jednotlivých útvarů a je snaha o optimální využívání pracovníků. Nevidím zde další zásadní nedostatek, přičemž jsem k tomuto výsledku došla po zhodnocení počtu zaměstnanců a výše tržeb na jednotlivých útvarech. Hospodářský výsledek jednotlivých divizí mi poskytl pouze určitý celkový obraz efektivity dané divize. Nelze ovšem posoudit rentabilitu jednotlivých útvarů, neboť mi k tomuto účelu nebyly poskytnuty bližší údaje.

Ostatní útvary jsem proto ponechala bez jejich případného přemístění, splynutí či zániku.

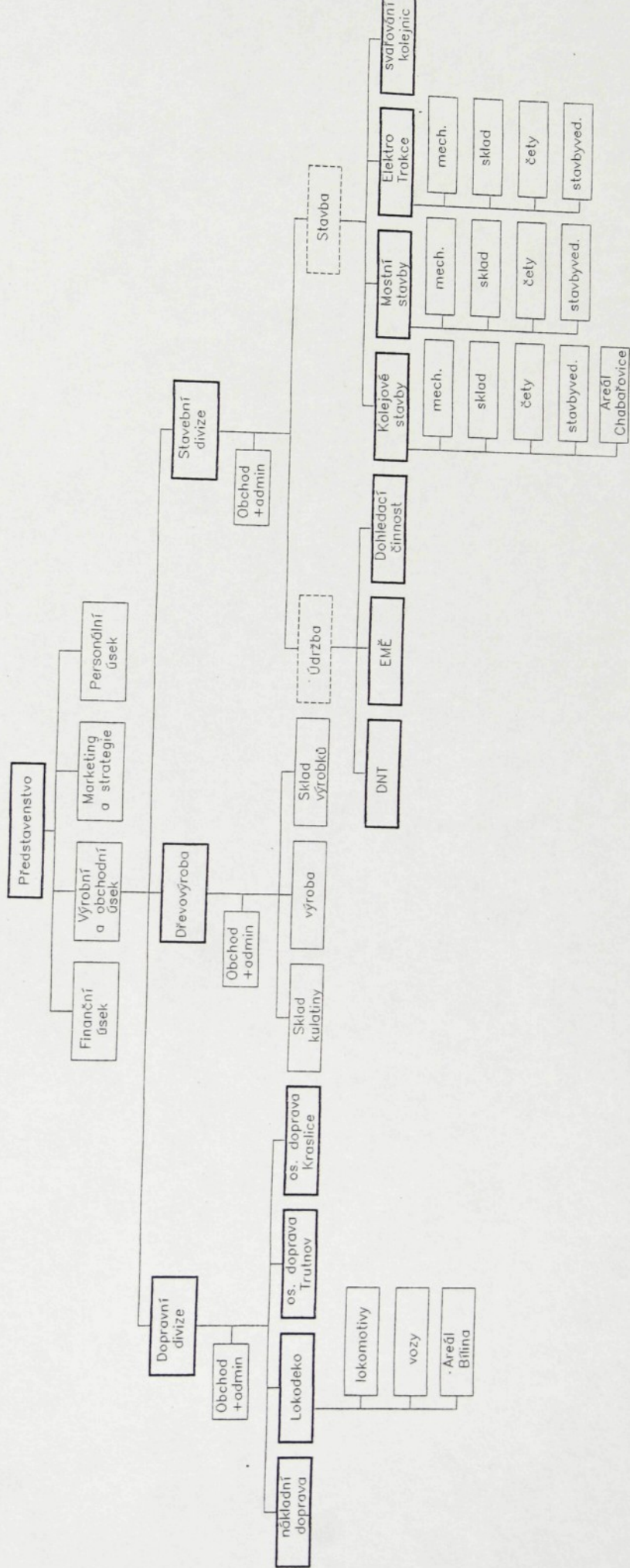
Další své návrhy, týkající se rozdělení odpovědností a pravomocí, dělby práce a tvaru organizační struktury, využití pracovníků, informačního procesu, odměňování, motivací, problémy P – C atd. popisuji v kapitole analýza současného stavu a návrhy zlepšení. Zde jsem zhodnotila jejich nedostatky a navrhla možná řešení.

Vyhodnotit tyto ostatní navrhované změny ve vnitřní organizovanosti společnosti lze učinit až po určité reálné době, kdy zaměstnanci budou znát své úlohy, osvojí si nové věci ve struktuře, uvědomí si své posty, práva a povinnosti vzhledem ke struktuře.

V důsledku neustálého vývoje podniku bude nutné stále optimalizovat organizační strukturu společnosti Viamont, a.s.

Značný přínos své práce vidím v kompletním zachycení současného stavu organizační struktury, činností jednotlivých útvarů a jejich vazeb. Toto by mělo být pro společnost odrazovým můstkem pro provádění dalších změn ve struktuře.

Viamont a.s.



Závěr

Diplomová práce měla za cíl popsat a analyzovat vývoj a současný stav organizační struktury společnosti Viamont, a.s., zjistit stěžejní problémy ve stávající struktuře a navrhnout možná zlepšení.

Stávající organizační struktura je rozčleněna na základě jednotlivých činností společnosti Viamont, a.s. Její dnešní tvar je důsledkem snahy managementu o diverzifikaci činnosti společnosti, nalezení nových možných odbytišť a s tím spojena snaha o rozložení rizika.

Myslím si, že stávající struktura má nedostatek zejména v přímém napojení divizí na představenstvo. Zde jsem uskutečnila návrh v zavedení nového úseku mezi divizemi a představenstvem. Uspořádání a rozčlenění stávající struktury považuji v podstatě za efektivní. Ze stávajícího uspořádání je zřejmé, která část struktury je rentabilní a kde dochází ke ztrátám. Společnost se rozhodla ke zprůhlednění svých ekonomických toků zavedením Profit – Center. Jejím cílem je oddělit hospodaření jednotlivých středisek.

Již od vzniku společnosti Viamont, a.s. bylo snahou jejího managementu snižovat riziko podnikání cestou rozšiřování aktivit do více oborů činnosti. Původně byla společnost velmi úzce specializovanou institucí, zaměřenou výhradně na dodávky svrškových prací pro ČD. Ukázalo se, že tento stav byl velmi nebezpečný a vedl by s největší pravděpodobností k zániku společnosti, nebo jen velmi bolestnému přežívání. Postupem času tedy vznikaly další obory činnosti. Jednalo se o zavedení činnosti v oblasti údržby tratí a provozování nákladní a osobní dopravy. Posledním oborem je dřevovýroba.

Společnost si plně uvědomuje, že komplikované vnější prostředí bezpochyby ovlivňuje situaci každé společnosti. Je nezbytné, aby se toto sledovalo, nově vzniklé situace se respektovaly a včas na ně reagovalo.

Kvalita spolu s cenou se staly nejvýznamnějšími faktory konkurenceschopnosti a úspěšnosti každého dodavatele služeb, nebo výrobků na trhu. V důsledku toho narůstá potřeba efektivního řízení všech procesů a činností v každé společnosti. K tomu přispívá správné vytvoření a adaptace organizační struktury. Cílem je zvýšení kvality i produktivity a snižování nákladů, které jsou podmínkou přežití a rozvoje organizace v konkurenčním prostředí. Nejideálnější kombinací nutných podmínek pro úspěch při získávání zakázek je nejnížší cena, kvalita, rychlost dle přání zákazníka, dokonalý marketing a s tím související lobbying. Podmínky na trhu a konkurenční boj se budou nadále přirostřovat, přičemž si společnost uvědomuje, že vydrží jen ti nejlepší.

Cílem společnosti Viamont, a.s. je uskutečňovat co nejlépe své stávající činnosti (stavební činnost, nákladní a osobní přeprava, dřevovýroba) a zároveň hledání nových zaměření. K dosažení svých cílů směřuje své požadavky zejména na stavební a dopravní divizi. Zavedení dřevovýroby je zatím bráno spíše jako experiment.

Je nutné si uvědomovat, že struktura je živý organismus, měnící se operativně na základě nových potřeb společnosti. Společnost staví na základních kamenech, přičemž hledá nové možnosti uplatnění, což se projeví ve struktuře společnosti tím, že se neustále vyvíjí a obměňuje.

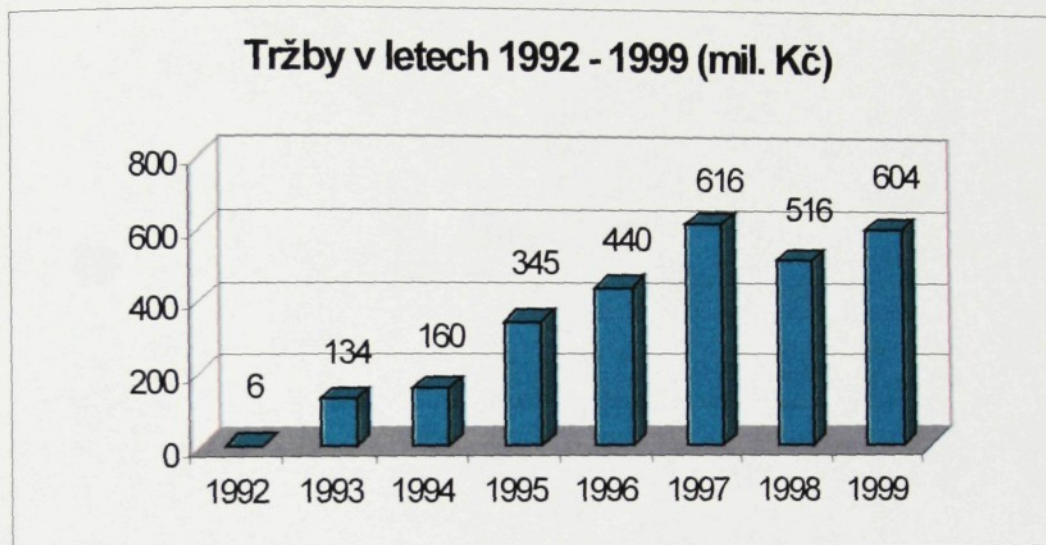
Viamont, a.s. je neustále se měnící a rozvíjející společností. Pokud chce obstát v tvrdé konkurenci, musí se přizpůsobit požadavkům trhu a pružně reagovat na změny. Jednou z reakcí je neustálý vývoj organizační struktury. Snahou je nalézt takovou strukturu, která nejlépe koresponduje se vzniklou situací.

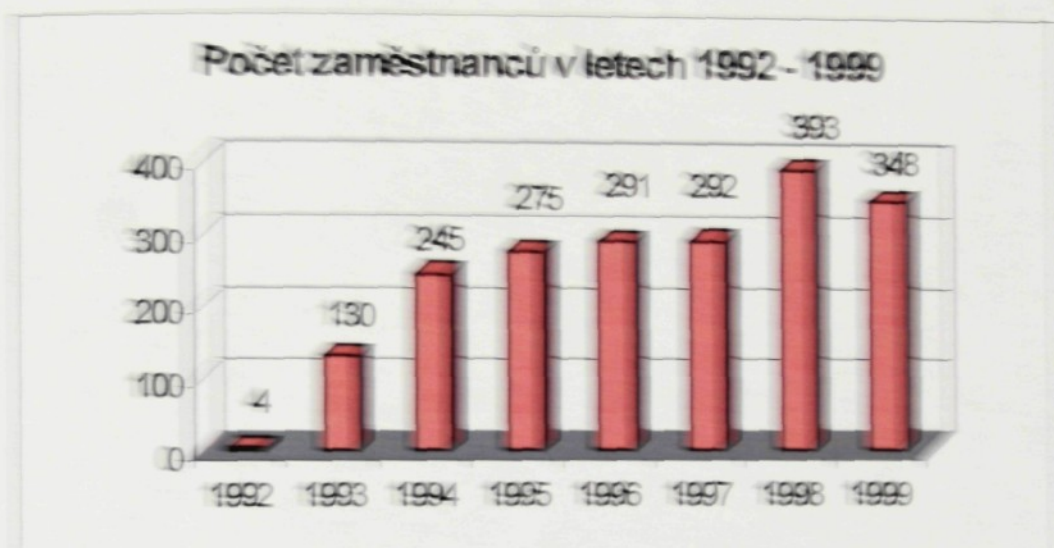
Seznam literatury

- [1] Ing. Jiří Dědina, CSc.: Podnikové organizační struktury – Teorie a praxe, VICTORIA PUBLISHING, a.s., Praha 1996
- [2] Václav Dolanský; Vladimír Měkota; Vladimír Němec: Projektový management, Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 1996
- [3] James H. Donnelly, jr.; James L Gibson; John M. Ivancevich: Management, Homewood, Irwin 1989
- [4] Jaroslav Jirásek: Transformační řízení, Grada, a.s., Praha 1993
- [5] Ján Košturiak; Milan Gregor: Podnik v roce 2001 – Revoluce v podnikové kultuře, Grada, a.s., Praha 1993
- [6] Ing. Sáva Kubias: Úvod do managementu, Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta, Liberec 1997
- [7] Prof. Ing. Milan Malý, CSc.; Ing. Jiří Dědina, CSc.: Organizační architektura, VICTORIA PUBLISHING, a.s., Praha 1996
- [8] Doc. Ing. Lenka Pražská, CSc. a kolektiv: Řízení obchodních firem, VŠE Praha, Fakulta mezinárodních vztahů, Praha 1993
- [9] Prof. Ing. Leo Vodáček, DrSc.; Ing. Ol'ga Vodáčková, CSc.: Management – Teorie a praxe 80. a 90. let, MANAGEMENT PRESS, Praha 1994
- [10] Prof. dr. Ing. Jiří Vysušil, CSc.: Základy managementu, HZ Praha, spol. s r.o., Praha 1996
- [11] Heinz Weihrich; Harold Koontz: Management, VICTORIA PUBLISHING, a.s., Praha 1993
- [12] Dana Zadražilová; Vladimíra Khelerová: Management obchodní firmy, Grada, a.s., Praha 1994
- [13] <http://www.viamont.cz>
- [14] Katalog služeb společnosti Viamont, a.s.
- [15] Organizační řád Viamont, a.s.
- [16] Stanovy společnosti Viamont, a.s.
- [17] Výroční zpráva společnosti Viamont, a.s. za rok 1998

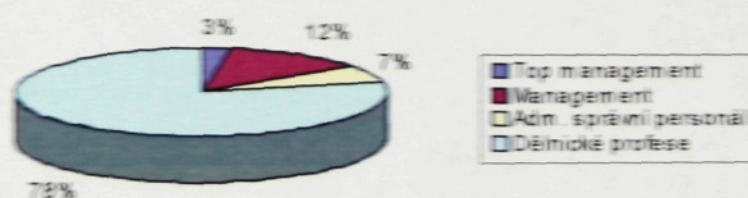
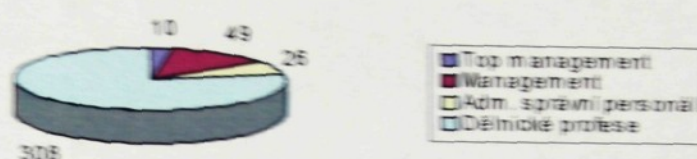
Seznam příloh

- Příloha č. 1:** Tržby v letech 1992 - 1999
- Příloha č. 2:** Počet zaměstnanců v letech 1992 - 1999
- Příloha č. 3:** Profesní struktura zaměstnanců v roce 1998 a 1999
- Příloha č. 4:** Výsledky hospodaření a.s. Viamont – rozvaha (1992 – 1998)
- Příloha č. 5:** Výsledky hospodaření a.s. Viamont – výkaz zisků a ztrát (1992 – 1998)
- Příloha č. 6:** Výsledky hosp. společností s majetkovým podílem Viamont, a.s. v roce 1998
- Příloha č. 7:** Rozpětí řízení
- Příloha č. 8:** Liniová struktura
- Příloha č. 9:** Liniově – štábní struktura
- Příloha č. 10:** Využití Profit – Center vytvořených na územním principu
- Příloha č. 11:** Projektová organizační struktura
- Příloha č. 12:** Maticová organizace
- Příloha č. 13:** Funkcionální organizace
- Příloha č. 14:** Výrobní organizace
- Příloha č. 15:** Divizionální struktura
- Příloha č. 16:** Hybridní organizace
- Příloha č. 17:** Struktura podniku členěného na SBU
- Příloha č. 18:** Řízení výrobních procesů
- Příloha č. 19:** Ceník strojů a prací na základně v Chabařovicích
- Příloha č. 20:** Přehled činnosti nákladní dopravy
- Příloha č. 21:** Přehled činnosti osobní dopravy
- Příloha č. 22:** Výsledovka podle středisek
- Jízdní řád Trutnov – Svoboda nad Úpou**
- Ukázky z činnosti dopravního stavitelství a železniční dopravy**

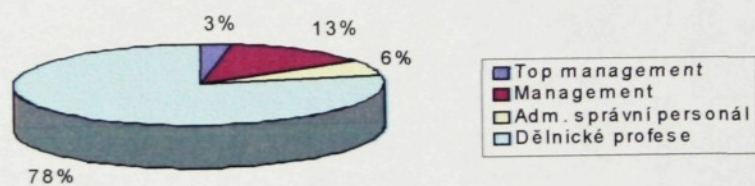




Profesní struktura zaměstnanců v roce 1998
(celkem 393)



**Profesní struktura zaměstnanců v roce 1999
(celkem 348)**



Výsledky hospodaření a.s. VIAMONT - rozvaha

Roční účetní závěrka Viamont, a.s.

<i>Rozvaha (tis. Kč)</i>	<i>a.s.</i> <i>k 31. 12. 98</i>	<i>a.s.</i> <i>k 31. 12. 97</i>	<i>a.s.</i> <i>k 31. 12. 96</i>	<i>s.r.o.</i> <i>k 30. 4. 96</i>	<i>celkem</i> <i>1995</i>	<i>celkem</i> <i>1994</i>	<i>celkem</i> <i>1993</i>	<i>celkem</i> <i>1992</i> <i>(od 8/92)</i>
AKTIVA CELKEM	222 586	251 562	413 616	306 496	274 053	94 750	74 274	2 125
Pohl. za upsané jmění	-	-	-	-	-	-	-	-
Stálá aktiva	96 967	117 867	109 885	106 470	107 266	13 928	2 687	-
NIM	45 827	90 089	90 230	90 276	90 298	394	77	-
HIM	49 270	25 908	18 435	16 094	16 968	13 534	2 610	-
FI	1 870	1 870	1 220	100	-	-	-	-
Oběžná aktiva	122 494	132 781	303 174	195 787	166 698	80 761	71 159	2 125
Zásoby	27 544	12 124	188 749	79 303	43 915	3 088	4 056	-
Dlouh. pohledávky	2 279	-	-	-	113	129	-	-
Krátk. pohledávky	72 307	100 863	61 306	102 156	99 774	58 501	23 959	1 450
Finanční majetek	20 364	19 794	53 119	14 328	22 896	19 043	43 144	675
Ostatní aktiva	3 125	914	557	4 239	89	61	428	-
PASIVA CELKEM	222 586	251 562	413 616	306 496	274 053	94 750	74 274	2 125
Vlastní jmění	113 690	146 275	127 291	122 913	122 399	26 707	11 000	1 953
Základní jmění	92 250	92 250	92 250	92 250	92 250	1 050	326	82
Kapitálové fondy	100	100	100	100	100	100	100	-
Fondy ze zisku	3 391	2 601	1 374	1 304	1 059	1 040	978	12
HV minulých let	+44 454	+31 347	+29 189	+27 860	+23 218	+9 344	+894	-
HV účetního období	-26 505	+19 977	+4 378	+1 399	+4 887	+15 173	+8 702	+1 859
Cizí zdroje	103 010	103 930	284 163	182 734	146 826	67 062	63 274	172
Rezervy	10 542	21 876	8 736	8 199	8 199	9 050	5 000	-
Dlouhodobé závazky	-	-	-	-	-	-	-	-
Krátkodobé závazky	92 468	72 254	268 699	164 535	128 627	58 012	58 274	172
Bank. úvěry - krátk.	-	9 800	6 728	10 000	10 000	-	-	-
- dlouh.	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní pasiva	5 886	1 357	2 162	849	4 828	981	-	-

Výsledky hospodaření a.s. VIAMONT – výkaz zisků a ztrát

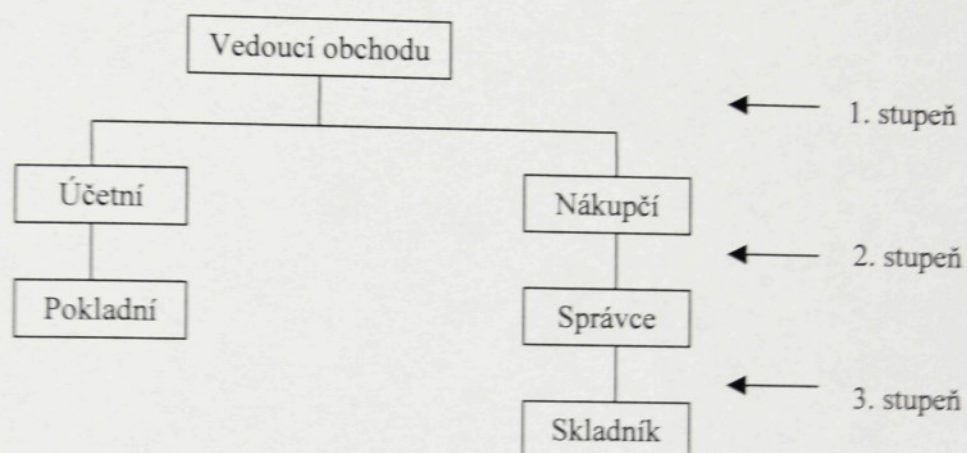
Roční účetní závěrka Viamont, a.s.

<i>Výkaz zisků a ztrát</i> (tis. Kč)	<i>a.s.</i> <i>k 31. 12. 98</i>	<i>a.s.</i> <i>k 31. 12. 97</i>	<i>celkem</i> <i>1996</i>	<i>celkem</i> <i>1995</i>	<i>celkem</i> <i>1994</i>	<i>celkem</i> <i>1993</i>	<i>celkem</i> <i>1992</i>
Výkony a prodej zboží	516 110	457 625	346 515	201 584	149 777	129 966	6 742
Z toho: tržby za služby a zboží	500 487	617 589	206 492	170 599	147 281	129 966	6 742
změna stavu nedok.	10 899	-163 260	139 723	23 267	1 650	-	-
výroby							
aktivace	4 724	3 296	300	7 718	846	-	-
Výkon. spotř. a nákl. na prod. zboží	434 310	386 219	304 388	167 125	99 000	94 460	4 278
Přidaná hodnota	81 800	71 406	42 127	34 459	50 777	35 506	2 464
Osobní náklady	61 817	22 909	23 593	25 959	25 740	15 547	625
Odpisy NIM a HIM	55 622	8 047	6 380	4 474	2 020	321	-
Zúčt. rezerv, opr. položek a čas.	16 664	2 520	1 043	851	950	4 010	28
rozlišení prov. výnosů							
Tvorba rezerv, opr. položek a čas.	5 330	15 660	1 870	880	5 000	8 385	-
rozlišení prov. nákladů							
Jiné provozní výnosy	7 147	8	15 680	12 571	15 972	-	-
Jiné provozní náklady	277	138	14 956	8 223	8 945	-	-
<i>Provozní hospodářský výsledek</i>	- 15 851	30 472	12 051	8 345	25 994	15 263	1 867
Jiné finanční výnosy	1 003	1 456	1 227	641	603	429	1
Jiné finanční náklady	4 173	1 722	8 051	4 623	11 463	6 971	9
<i>Hosp. výsl. z fin. operací vč. daně z příjmu</i>	10 920	- 10 495	- 6 824	- 3 982	- 10 860	- 6 542	- 8
<i>Hosp. výsl. za běžnou činnost</i>	- 26 771	19 977	5 227	4 363	15 134	8 721	1 859
Mimořádné výnosy	433	-	553	734	29	-	-
Mimořádné náklady	167	-	3	210	- 10	19	-
<i>Mimořádný hosp. výsledek</i>	266	-	550	524	39	- 19	-
<i>Hosp. výsl. za účetní období</i>	- 26 505	19 977	5 777	4 887	15 173	8 702	1 859

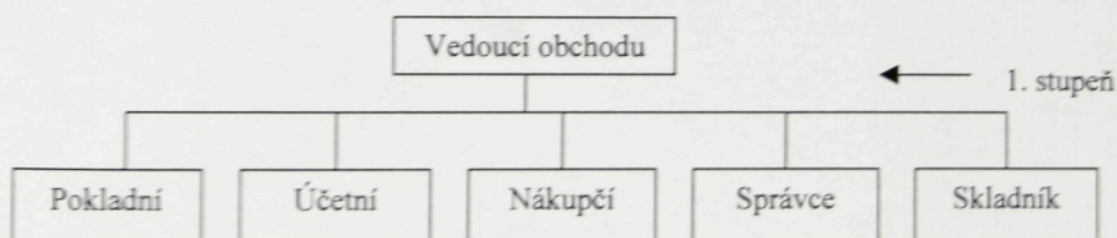
Výsledky hospodaření společností s majetkovým podílem Viamont, a.s. v roce 1998

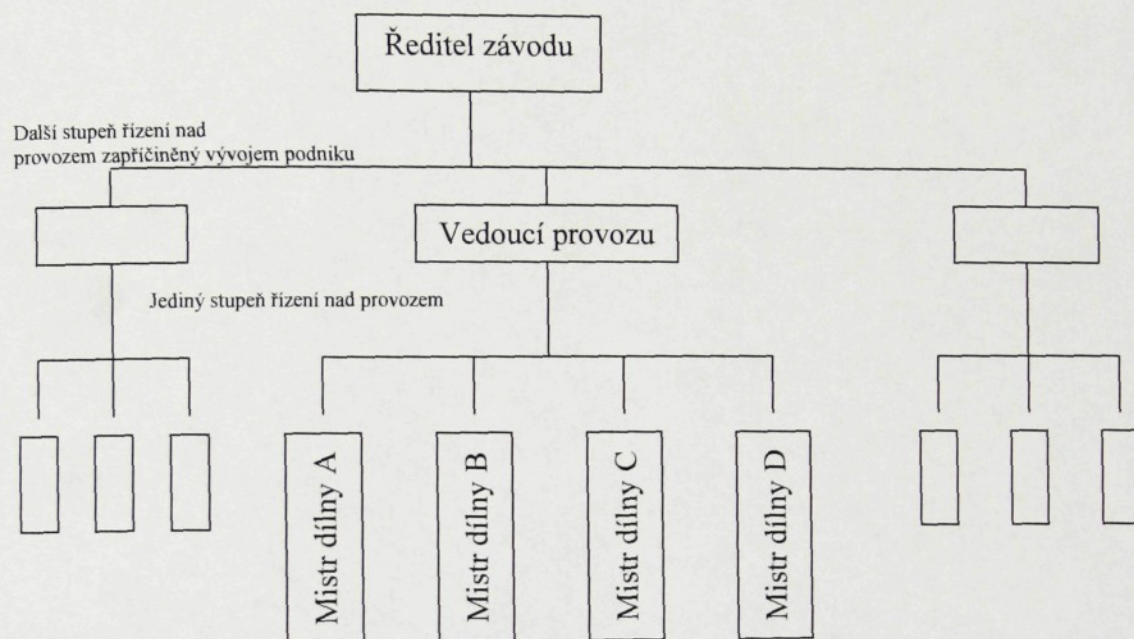
<i>Údaje z výkazu zisků a ztrát (tis. Kč)</i>	<i>Viamont Most, s.r.o.</i>	<i>Viatech, s.r.o.</i>	<i>Viamont projekt, s.r.o.</i>	<i>V-TROLL, s.r.o.</i>	<i>Viamont doprava, a.s.</i>	<i>IDS, s.r.o.</i>
Tržby – výkony	1 151	46 075	7 536	1 468	7	11 828
Výkonová spotřeba	1 428	19 229	2 601	1 008	122	9 474
Přidaná hodnota	- 277	26 846	4 935	460	- 115	1 786
Osobní náklady	1 563	27 951	4 209	418	-	3 492
HV před zdaněním	- 9	- 2 099	40	19	24	- 3 098
Údaje z rozvahy						
Aktiva – pasiva celkem	5 758	9 875	2 441	522	1 653	8 465
Stálá aktiva	69	305	1 158	-	950	3 118
Krátkodobé pohledávky	4 998	8 860	1 138	376	510	2 164
Vlastní jmění	5 743	3 989	1 182	332	1 017	- 2 781
Krátkodobé závazky	15	5 789	1 255	189	636	10 579
Zahájení činnosti	3/96	2/94	1/95	9/96	6/97	10/96
Vznik (odbočí)	1/96	2/94	1/95	9/96	6/97	10/96
Počet zaměstnanců	-	90	16	2	-	21
Podléhá auditu	ano	ano	ne	ne	ne	ne
Majetk. podíl a.s. Viamont	100 %	100 %	100 %	100 %	50 %	50 %

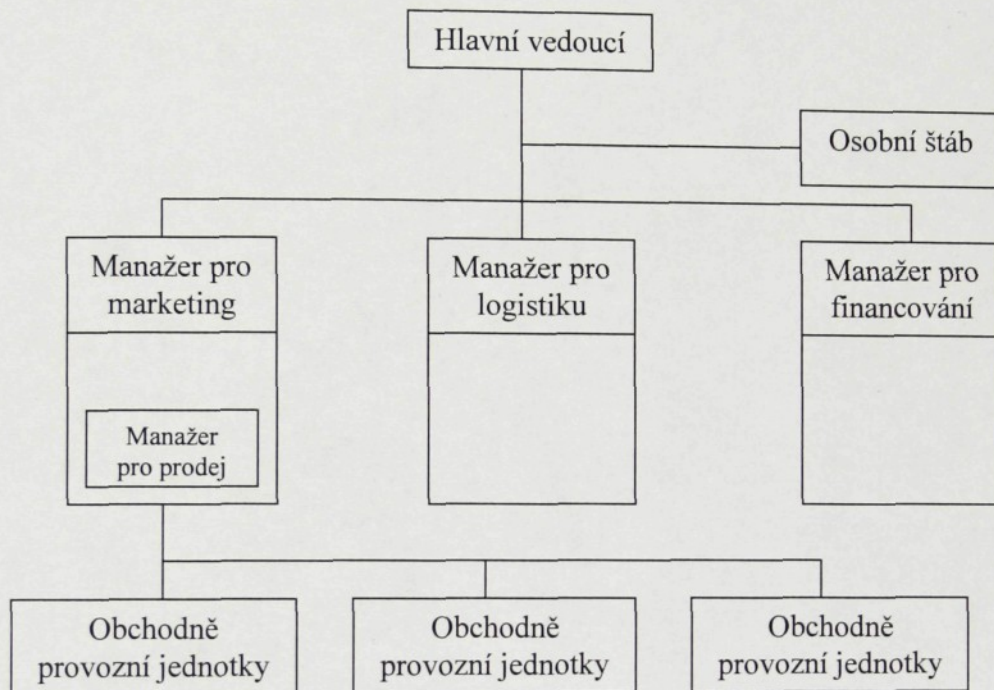
Strmá organizační struktura podniku [1]



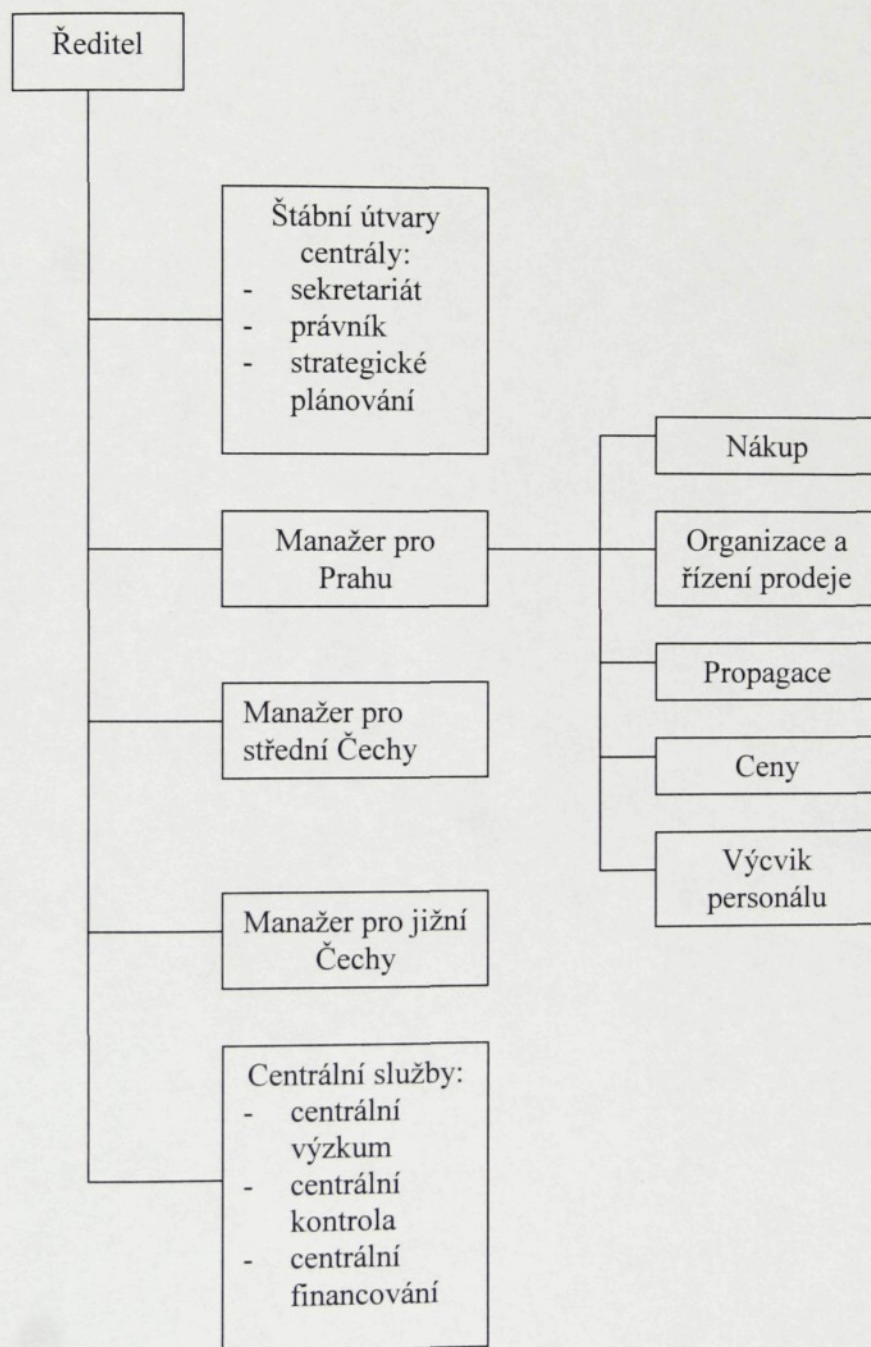
Plochá organizační struktura [1]



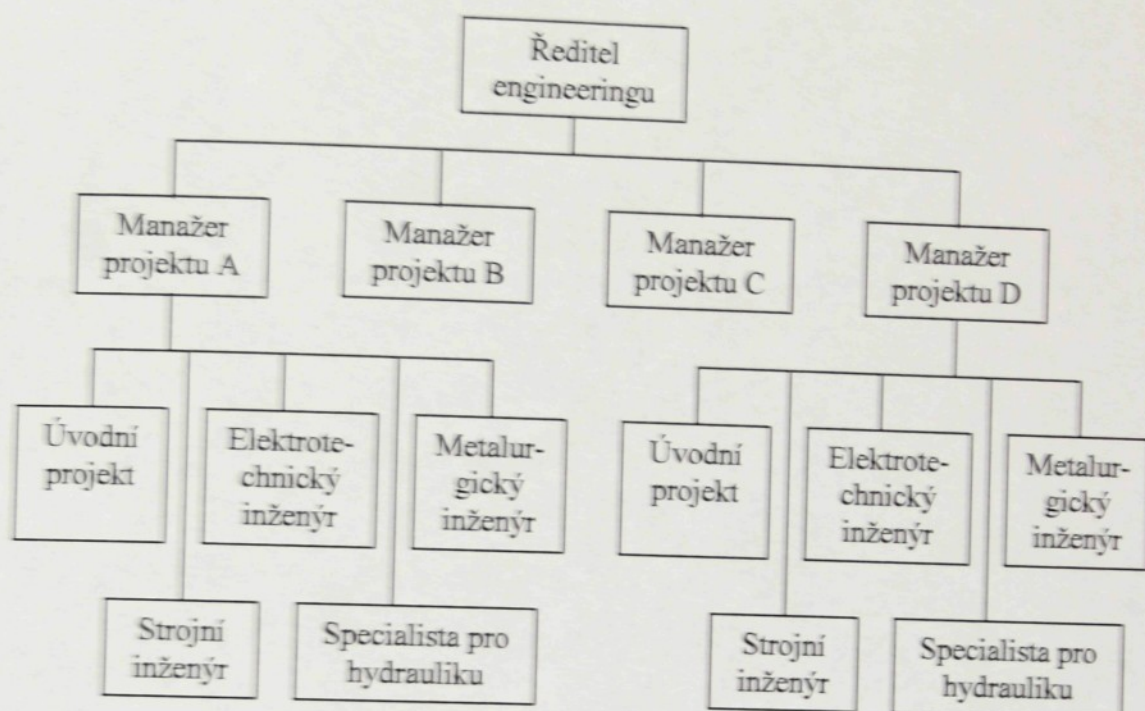
Liniová struktura [1]

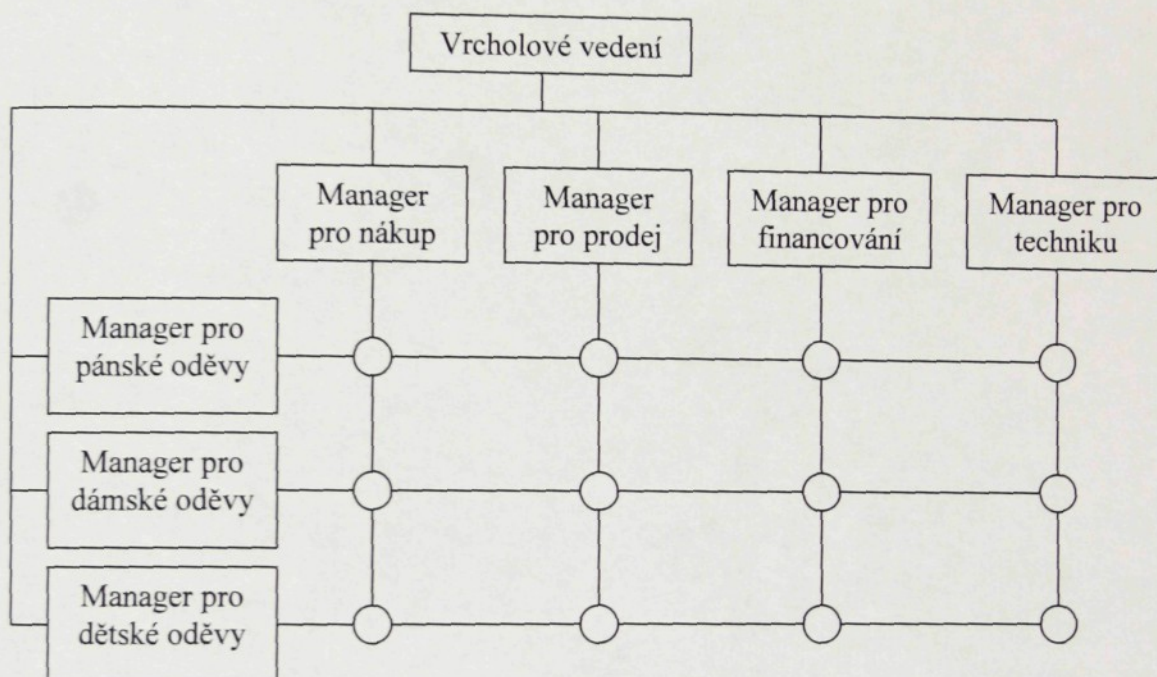
Liniově-štábní struktura [8]

Využití Profit – Center vytvořených na územním principu [12]

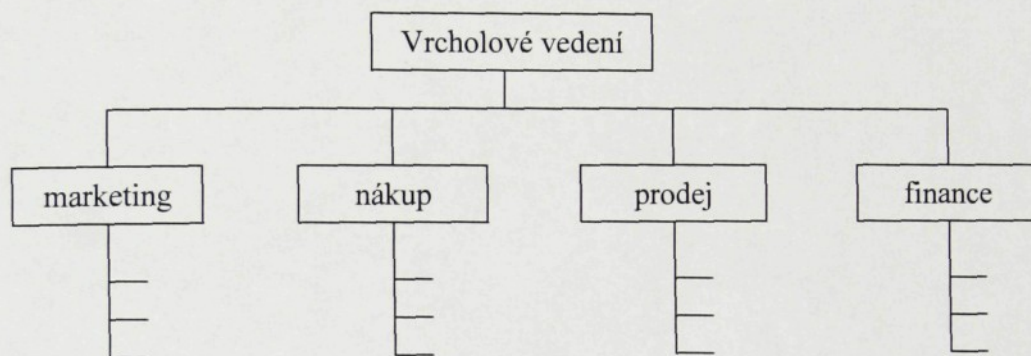


Projektová organizační struktura (engineering) [11]

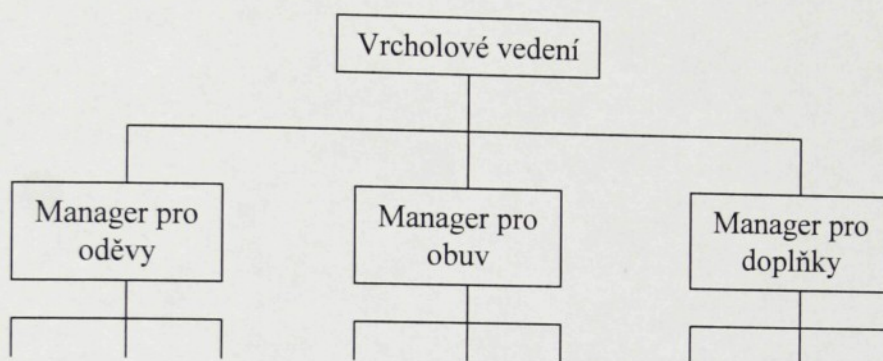


Maticová organizace [8]

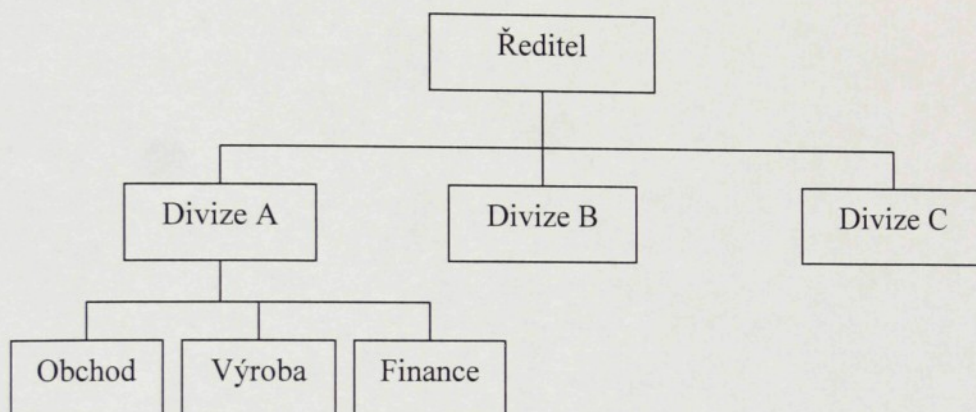
Funkcionální organizace



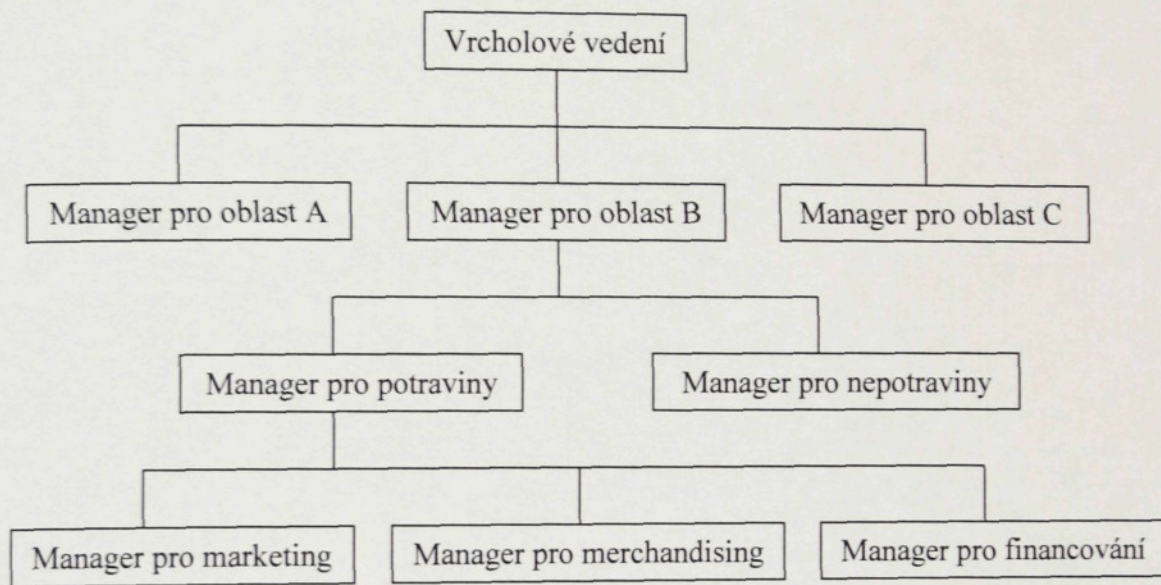
Výrobková organizační struktura

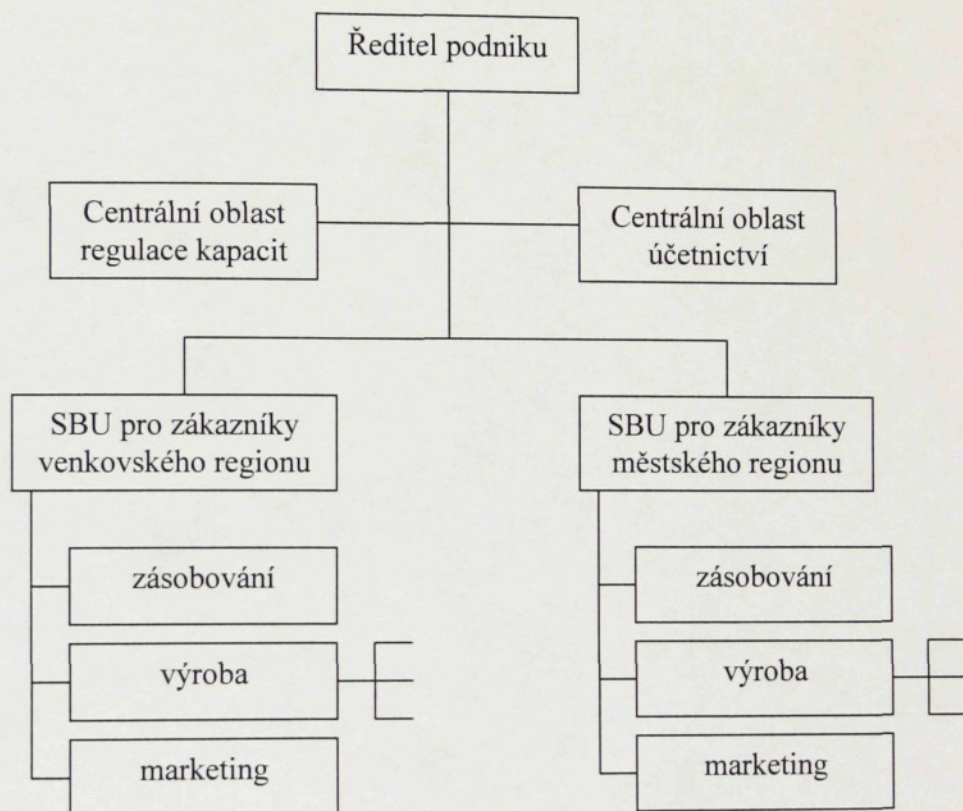


Divizionální struktura

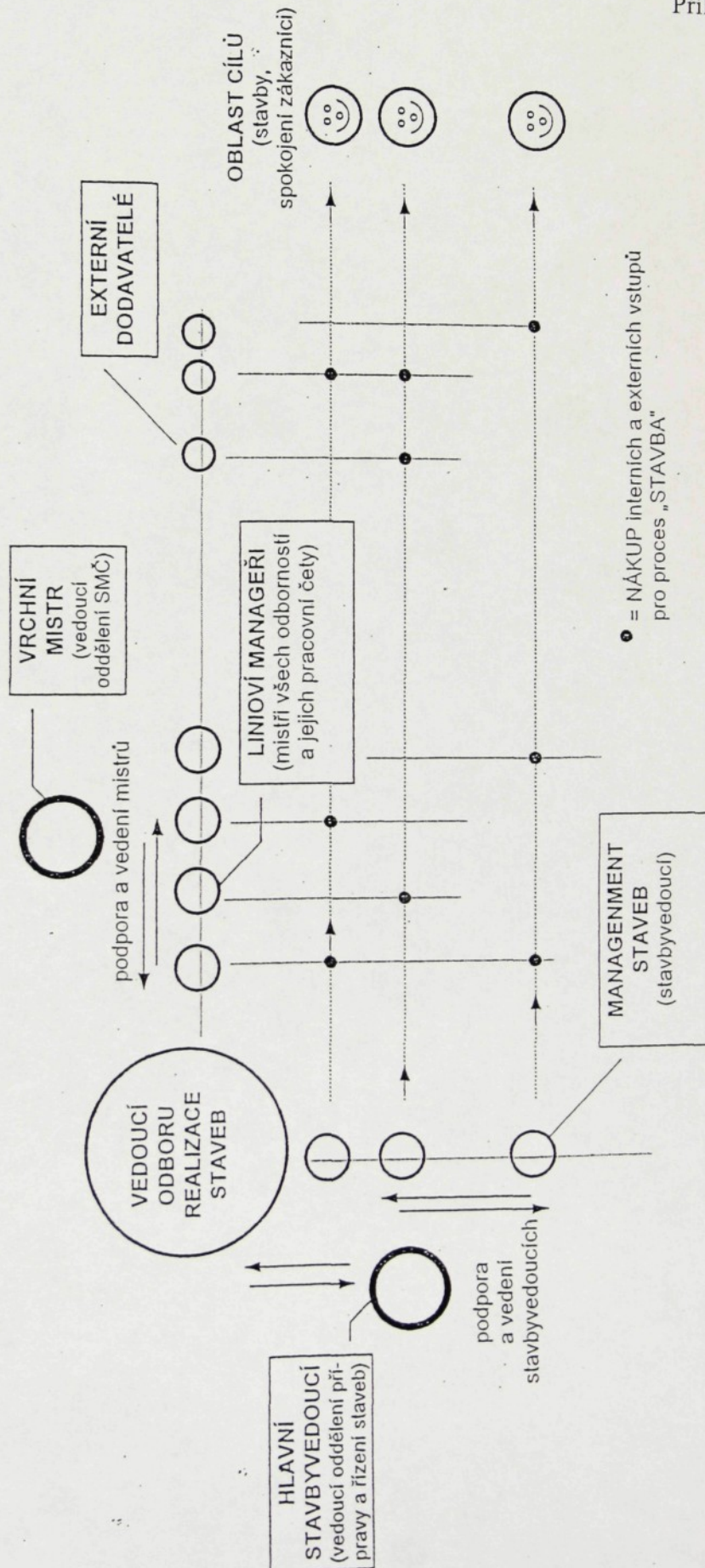


Hybridní organizace [8]



Struktura podniku členěného na SBU [1]

MATICOVÉ ŘÍZENÍ VÝROBNÍCH PROCESŮ - DIVIZE STAVEBNÍ VÝROBY



Ceník půjčovny strojů pro rok 2000 Chabařovice

Název stroje	1 – 7 dní	8 – 30 dní	nad 30 dní
Čerpadlo ponorné	200 Kč	150 Kč	100 Kč
Elektrocentrála	350 Kč	320 Kč	290 Kč
Hutnicí noha	400 Kč	350 Kč	300 Kč
Hotnicí deska	600 Kč	550 Kč	500 Kč
Krovinořez	200 Kč	180 Kč	160 Kč
Motorová pila – Husqvarna	200 Kč	180 Kč	160 Kč
Nivelační přístroj	100 Kč	100 Kč	100 Kč
Podbíječka pražců – ruční	300 Kč	250 Kč	200 Kč
Rozbrušovací pila na kolejnice	200 Kč	180 Kč	160 Kč
Rozchodka	50 Kč	50 Kč	50 Kč
Řezačka asfaltu	500 Kč	450 Kč	400 Kč
Vibromax	900 Kč	800 Kč	700 Kč
Vrtačka kolejnic – Robell	300 Kč	280 Kč	260 Kč
Vrtačka motorová – ruční	200 Kč	180 Kč	160 Kč
Zatáčečka Robell	300 Kč	270 Kč	240 Kč

Autodílna	15 Kč/km + 250,- Kč/hod – práce mechanika
Furgon – půjčovací	750 Kč/den (včetně sobot a nedělí)
Prívěs za OA	20 Kč/den
Prívěs nářad'ový – velký	100 Kč/den

Podvozek	150 Kč/den
Nárazník kol. polí – malý	60 Kč/den
Nárazník kol. polí – velký	120 Kč/den
Úvaz	40 Kč/den
Mostnice	50 Kč/den

Prováděné práce včetně manipulace s materiálem – rok 1999

Kompletace upevňovadel	1, 20 Kč/ks
Řez kolejnice pilou	115 Kč/řez
Ohýbání kolejnic	27 Kč/m
Vrtání kolejnic	30 Kč/otvor
Výroba přejezdových podkladnic	120 Kč/ks
Výroba LIS (minimálně 4 ks/den)	11 800 Kč
Montáž: SB8/žebro	215 Kč/m
SB5	320 Kč/m
dřevo žebro	340 Kč/m
B91	215 Kč/m
při ohýbání do poloměru < 250 m	+ 27 Kč/m
Kování pražců: betonových	105 Kč/ks
dřevěných	150 Kč/ks
Regenerace pražců: 4 vrtule	300 Kč/ks
8 vrtulí	400 Kč/ks
Montáž jednoduché výhybky	35 000 Kč/ks
Montáž křižovatkové výhybky	68 000 Kč/ks

Zapůjčení mechanizace – rok 1999

Podvozek vz. 53	150 Kč/den
Mostnice	50 Kč/den
Úvazy	40 Kč/den
Nárazník kol. polí – velký	120 Kč/den
malý	60 Kč/den

Kalkulace prací na základně v Chabařovicích – rok 1999

Vykládka a nakládka: kolejnice	135 Kč/ks
LIS	65 Kč/ks
výhybka	4 950 Kč/ks
podkladnice (paletované)	2 Kč/ks
(volně ložené)	5 Kč/ks
pražec dřevěný příčný	30 Kč/ks
pražec betonový	30 Kč/ks
Vykládka a roztřídění: pražec výhybkový	50 Kč/ks
Nakládka: pražec výhybkový	29 Kč/ks

Ostatní materiál – dle potřeby hodin mechanizace a lidské práce

Jeřáb MŽ	550 Kč/hod.
Vysokozdvíhový vozík	425 Kč/hod.
Pracovník	200 Kč/hod.

Přehled činnosti nákladní dopravy

Přehled nejdůležitějších přeprav pro největší zákazníky v letech 1995 – 1997:

- ČEZ, a.s. – elektrárna Mělník – přepravy uhlí:
1995 – 84 535 tun
1996 – 562 103 tun
1997 – 925 960 tun
- Teplárna Trmice – přepravy uhlí:
1997 – 472 540 tun
- 1. Koridor – přepravy šterku:
1997 – 150 000 tun

Přehled nejdůležitějších nákladních přeprav v roce 1998:

- ČEZ – EMĚ: 1 771 240 tun
- Teplárna Ústí nad Labem: 995 510 tun
- SETUZA Ústí nad Labem: 71 427 tun
- Cukrovar České Meziříčí: 26 770 tun
- Nákladní doprava Kraslice – Sokolov: 32 000 tun
- Koridor – přepravy šterku: 150 000 tun

Přehled nejdůležitějších nákladních přeprav v roce 1999:

- ČEZ – EMĚ: 710 461 tun
- Teplárna Ústí nad Labem: 665 869 tun
- SETUZA Ústí nad Labem: 11 690 tun
- Cukrovar České Meziříčí: 14 687 tun
- Nákladní doprava Kraslice – Sokolov: 32 000 tun
- ČEZ – EPO: 11 140 tun
- Teplárna Jaroměř (od 12.99): 1 660 tun

Přepravy štěrku na výstavby koridorů:

- Pardubice – Opočíněk: 22 500 tun
- Lovosice – Prackovice: 110 150 tun
- Vraňany – Hněvice: 30 960 tun

Stavební údržba vleček:

- ČEZ, a.s. EMĚ
- SD, a.s. DN Tušimice
- SEPAP – ASSIDOMAN, a.s.
- CHODOS – CHODOV

Údržba trolejového vedení na vlečkách:

- SD, a.s. DN Tušimice
- Kaučuk, a.s. Kralupy nad Vltavou

Provozování drah – vleček:

- AVIRUNION, a.s. závod Ústí nad Labem (od 1. 12. 1998)
 - závod Dubí u Teplic
 - závod Nové Sedlo u Lokte
- SD, a.s. Doly Bílina – vlečka PK Ústí nad Labem – provozování dráhy, drážní dopravy – zajišťování obsluhy vlečky (vykládka uhlí z vlaků pro Teplárnu Ústí nad Labem)
- MILO, a.s. Olomouc – vlečka Olomouc – provozování dráhy a drážní dopravy na vlečce – provozovatel IDS Olomouc (dceřiná společnost), spedice – od 1. 12. 1998

Provozování drážní dopravy na dráze – vlečce:

- GLAVERBEL, a.s. – záv. Oloví: od 1. 1. 2000

Přehled činnosti osobní dopravy Trutnov

Na trati Trutnov hlavní nádraží – Svoboda nad Úpou byly v r. 1998 realizovány tyto provozní výkony:

Přepravených cestujících: 278 000 osob

Tržby: 1 477 000,- Kč

Za prodej dopravní cesty ČD, s.o.: 930 000,- Kč

V r. 1999 byly realizovány tyto provozní výkony:

Přepravených cestujících: 348 838 osob

Tržby: 1 717 034,-Kč

Za prodej dopravní cesty ČD, s.o.: 768 670,-Kč

Přehled činnosti osobní dopravy Kraslice

Na trati Sokolov – Kraslice – Hraničná byly od 24. 5. do 31. 12. 1998 realizovány tyto provozní výkony:

Přepravených cestujících: 340 000 osob

Tržby: 3 150 000,-- Kč

Za prodej dopravní cesty ČD, s.o.: 31 000,-- Kč

V roce 1999 byly realizovány tyto provozní výkony:

Přepravených cestujících. 618 249 osob

Tržby: 4 650 184,-Kč

Za prodej dopravní cesty ČD s.o.: 45 000,-Kč

Výsledovka podle středisek

Číslo účtu	Název účtu	Obrat	
		běžný měsíc	od počátku roku
501	Spotřeba DHM, PHM	3 656,82	3 747,22
512	Cestovní náhrady zaměstnanců	585	1 976
518	Tel., fax, subdodávky	268,50	48 268,50
521	Mzdy zaměstnanců	27 050	106 324
524	SZP	9 467,50	37 213,05
548	Ostatní provozní náklady	0,02	0,02
<i>Celkem náklady</i>		41 027,84	197 528,79
601	Tržby z výkonů	354 035	521 680
648	Ostatní provozní výnosy	0,70	1,40
<i>Celkem výnosy</i>		354 035,70	521 681,40
Zisk, ztráta		313 007,86	324 152,61

Železničářská 1385/29, 400 03 Ústí nad Labem, telefon: 047/5300 111, fax: 047/5300 100, www.viamont.cz
telefon Svoboda nad Úpou: 0439/942 052

045 Trutnov - Svoboda nad Úpou a zpět

platí od 30. 5. 1999 do 27. 5. 2000

km	Vlakový	15700	15702	15704	15706	15708	15710	15712	15714	15716	15718	15720	15722	15724	15726	15728	15730	90320	15734	15736	15738
0	Trutnov hl. n.	5 03	5 47	6 49	7 44	8 21	8 26	9 20	10 15	11 16	12 14	13 15	14 19	15 19	16 14	17 16	18 16	19 05	20 13	21 04	22 15
3	Trutnov - Zelená Louka g	x5 07	x5 51	x6 53	x7 48	x8 25	x8 30	x9 24	x10 19	x11 20	x12 18	x13 19	x14 23	x15 23	x16 18	x17 20	x18 20	x19 09	x20 17	x21 08	x22 19
4	Trutnov - Staré Město g	x5 09	x5 53	x6 55	x7 50	x8 27		x9 26		x11 22	x12 20	x13 21	x14 25	x15 25	x16 20	x17 22	x18 22	x19 11	x20 19	x21 10	x22 21
5	Kalná Voda g	x5 12	x5 56	x6 58	x7 53			x9 29		x11 25	x12 22	x13 24	x14 28	x15 28	x16 23	x17 25	x18 25	x19 14	x20 21	x21 13	x22 24
7	Mladé Buky g	x5 15	x5 59	x7 01	x7 56	x8 32	x8 35	x9 32	x10 24	x11 28	x12 25	x13 27	x14 31	x15 31	x16 26	x17 28	x18 28	x19 17	x20 24	x21 16	x22 27
10	Svoboda nad Úpou g	o 5 19	6 03	7 05	8 00	8 36	8 39	9 36	10 28	11 32	12 29	13 31	14 35	15 35	16 30	17 32	18 32	19 21	20 28	21 20	22 31

km	Vlakový	15701	15703	15705	15707	15709	15711	15713	15715	15717	15719	15721	15723	15725	15727	15729	15731	15733	15735	90321	15739	15741
0	Svoboda nad Úpou g	4 14	5 21	6 24	7 19	8 03	8 59	9 53	10 50	11 53	12 55	13 42	14 53	15 56	16 40	16 58	17 36	17 53	18 44	19 52	20 43	21 53
3	Mladé Buky g	x4 17	x5 24	x6 27	x7 22	x8 06	x9 02	x9 56	x10 53	x11 56	x12 58	x13 45	x14 56	x15 59	x16 43	x17 01	x17 39	x17 56	x18 47	x19 55	x20 46	x21 56
5	Kalná Voda g	x4 21	x5 28	x6 31	x7 26	x8 10	x9 06	x10 00	x10 57	x12 00	x13 02	x13 49	x15 00	x16 03	x16 47	x17 05	x17 43	x18 00	x18 51	x19 59	x20 50	x22 00
6	Trutnov - Staré Město g	x4 23	x5 30	x6 33	x7 28	x8 12	x9 08	x10 02	x10 59	x12 02	x13 04	x13 51	x15 02	x16 05	x16 49	x17 07	x17 45	x18 02	x18 53	x20 01	x20 52	x22 02
7	Trutnov - Zelená Louka g	x4 25	x5 32	x6 35	x7 30	x8 14	x9 10	x10 04	x11 01	x12 04	x13 06	x13 53	x15 04	x16 08	x16 51	x17 09	x17 47	x18 04	x18 55	x20 03	x20 54	x22 04
10	Trutnov hl. n.	o 4 29	5 37	6 39	7 34	8 18	9 14	10 08	11 05	12 08	13 10	13 57	15 08	16 11	16 55	17 13	17 51	18 08	18 59	20 07	20 58	22 08

g jede v pracovní dny

18 jede v 1. 12. 1999

14 nejede v 18. 1. a ve svátek od 5. VI. do 29. VIII. 1999

10 jede v 1. 12. 1999, 1. I., 23. 30. IV., 7. V. 2000

11 jede v 1. 12. 1999, 1. I., 23. 30. IV., 7. V. 2000

12 jede v 18. 1. 1999, 1. I., 23. 30. IV., 7. V. 2000

22 jede v 1. 12. 1999, 1. I., 23. 30. IV., 7. V. 2000

13 jede v 18. 1. 1999, 1. I., 23. 30. IV., 7. V. 2000

10 nejede 24. a 31. XII. 1999

g Za názvem stanice - jízdenky se vydávají jen ve vlaku, zavazadla se podávají a vydávají v vlaku

x Před dopravními časy - vlak zastavuje jen na znamení nebo požádání. Cestující, který chce do vlaku nastoupit je povinen zaujmout včas takové místo na nástupišti, aby mohl být vlakovým personálem bezpečně a včas spálen. Při příjezdu je možné dát vhodné znamení. Cestující, který chce vystoupit je povinen kladně reagovat na dotaz vlakového personálu.

Své připomínky nebo stížnosti sdělte laskavě na výše uvedenou adresu, případně telefonní čísla.

Cena 1,- Kč

DOPRAVNÍ STAVITELSTVÍ



Přestavba železničního mostu na trati Liberec - Stráž nad Nisou nad silnicí E 442. Přestavbou se rozpětí mostu zvýšilo ze stávajících 15 na 40 metrů. Důvodem je plánované zvyšování kapacity silniční komunikace ze dvou do čtyř pruhů.



Přeložka železniční tratě v Praze - Zličíně v délce 700 metrů (stavební akce v rámci budování dálničního obchvatu hl. m. Prahy)



Komplexní rekonstrukce železničního svršku pro ČD, s.o. - 1. železniční koridor Hněvice - Hrobce

ŽELEZNIČNÍ DOPRAVA



V roce 1998 a.s. Viamont přepravila celkem 2 859 000 tun uhlí zejména pro ČEZ - EMĚ, dále Teplárnu v Ústí nad Labem, SETUZu Ústí nad Labem, ...



Nákladní železniční doprava na trati Sokolov - Kraslice (v roce 1998 přepraveno celkem 32 000 t zboží).

V závěru roku 1997 (12. prosince) se stala a.s. Viamont na základě úředního povolení provozovatelem

pronajaté trati Trutnov - Svoboda nad Úpou. V roce 1998 bylo přepraveno celkem 278 000 cestujících. Trať v délce 10 km končí ve Svobodě nad Úpou z které jsou takřka na dosah vyhlášená turistická a lyžařská střediska Krkonoš. Jsou to zejména Janské Lázně, Černá hora, Pec pod Sněžkou či Pomezí Boudy a Malá Úpa.



Zima 98/99 ve Svobodě nad Úpou



Průvodčí osobního vlaku společnosti Viamont

Dne 24. května 1998 byl zahájen provoz na další regionální trati pronajaté a.s. Viamont a to na trati Sokolov - Kraslice. Trať byla převzata od ČD za plného provozu. V tomto roce zde a.s. Viamont přepravila celkem 340 000 cestujících.



Nádraží v Kraslicích



Společnost Viamont provádí na pronajatých tratích zároveň jejich modernizaci a údržbu

Základní údaje o společnosti | Předmět činnosti | Vybavení společnosti | Obrát v letech 1992-1998
Počet zaměstnanců v letech 1992-1998 | Dopravní stavitelství | Železniční doprava | Společnosti s majetkovou účastí
Obchodní zastoupení | Jízdní řád Trutnov - Svoboda n.Ú. | Jízdní řád Sokolov - Kraslice
Divize dřevovýroby a kovovýroby Chabařovice

Prohlášení k využívání výsledků diplomové práce

Jsem si vědoma toho, že diplomová práce je majetkem školy a že bez souhlasu děkana fakulty s ní nesmím disponovat (např. publikovat). Beru na vědomí, že po pěti letech si mohu diplomovou práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 26. května 2000

Marika Dmlová