

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Posouzení nastavení organizační struktury v organizaci

**The assessment of an organizational structure settings
in the organization**

Zdeňka Horáčková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Zdeňka HORÁČKOVÁ
Osobní číslo:	K17B0042P
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management
Téma práce:	Posouzení nastavení organizační struktury v organizaci
Zadávající katedra:	Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte úvod do problematiky organizování a organizačních struktur.
2. Charakterizujte vybranou organizaci.
3. Zhodnoťte stávající organizační strukturu vybrané organizace.
4. Stanovte problematická místa a formulujte návrhy jejich řešení.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Synek, M., & Kislíngrová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck.
- Veber, J. (2014). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Posouzení nastavení organizační struktury v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 3. května 2020

.....

podpis autorky

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné rady a připomínky poskytované při vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Plánské služby, s. r. o., jmenovitě Ing. Daliborovi Fričovi za ochotu, spolupráci, poskytnutí interních podkladů a informací.

Obsah

Úvod	9
1 Organizování.....	11
1.1 Organizační struktura a grafické schéma	11
1.2 Proces tvorby organizačních struktur	13
1.2.1 Vytváření pracovních míst a pracovních úkolů.....	14
1.2.2 Vymezení pracovních míst a jejich popis	14
1.3 Požadavky na tvorbu organizačních struktur	15
1.4 Faktory ovlivňující organizační struktury	16
1.5 Parametry organizační struktury	17
1.5.1 Dělbá práce.....	17
1.5.2 Rozpětí řízení	18
1.5.3 Dělbá pravomoci	19
1.6 Organizační změny.....	20
2 Typy organizačních struktur.....	22
2.1 Organizační struktury dle sdružování činností.....	22
2.2 Organizační struktury dle rozhodovací pravomoci a odpovědnosti.....	23
2.3 Organizační struktury dle míry delegace pravomoci a odpovědnosti	24
2.4 Organizační struktury dle členitosti	24
2.5 Organizační struktury dle časového trvání.....	25
3 Trendy v organizování	26
3.1 Decentralizace	26
3.2 Ploché struktury	27
3.3 Síťové struktury	27
3.4 Projektové struktury	27
3.5 Virtuální organizace	28
3.6 Flexibilní organizace.....	28

4	Organizační audit	29
4.1	Cíle organizačního auditu.....	29
4.2	Metody organizačního auditu	30
4.3	Výsledky organizačního auditu a zjištěné nedostatky	31
5	Představení společnosti	33
5.1	Základní informace o společnosti.....	33
5.2	Finanční situace společnosti	35
5.3	Činnosti ve společnosti.....	36
6	Analýza a zhodnocení stávající organizační struktury	37
6.1	Analýza rozsahu rozpětí řízení	39
6.2	Analýza procesů ve společnosti.....	40
6.3	Analýza pracovních náplní	43
6.4	Analýza pracovních činností v ekonomickém úseku	48
6.5	Zhodnocení stávající organizační struktury.....	51
7	Návrhy řešení	53
7.1	Změna organizační struktury - návrh č. 1.....	53
7.2	Změna organizační struktury - návrh č. 2.....	56
	Závěr.....	59
	Seznam použitých zdrojů.....	61
	Seznam tabulek.....	63
	Seznam obrázků	64
	Seznam použitých zkratk a značek	65
	Seznam příloh	66
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V dnešní době se považuje organizování za nezbytnou činnost ve všech společnostech, z hlediska společnosti je organizační struktura velice důležitá a odráží její vnitřní uspořádání a vztahy mezi úseky. Stejná organizační struktura však není vhodná pro všechny typy, protože každá společnost má své praktické uplatnění. Jednotlivé společnosti jsou vytvořeny proto, aby splňovaly určité cíle.

Bakalářská práce se věnuje tématu posouzení nastavení organizační struktury ve společnosti Plánské služby, s. r. o. se sídlem v Plané. Práce si klade za cíl zhodnotit současný stav nastavené organizační struktury ve společnosti a na základě zjištěných problematických míst navrhnout taková opatření, která povedou ke zlepšení fungování společnosti. K naplnění tohoto cíle jsou formulovány následující dílčí cíle:

- vymezit základní pojmy týkající se problematiky organizování a organizačních struktur,
- analyzovat současnou organizační strukturu ve společnosti z hlediska rozsahu řídicího rozpětí, vymezení odpovědností a pravomocí, náplní práce pro jednotlivé pozice a z hlediska porovnání pracovních činností v ekonomickém úseku,
- určit problematická místa v organizační struktuře.

Ke splnění stanovených cílů práce je potřeba získat dostatečné teoretické poznatky, které budou získány na základě rešerše domácí i zahraniční odborné literatury a ověřených internetových zdrojů.

Nastavení organizační struktury bude autorka bakalářské práce analyzovat na základě polostrukturovaného rozhovoru se současným jednatelem a studia interních dokumentů, především organizačního řádu, náplně práce, výročních zpráv a směrnic společnosti. Dále bude využita metoda komparace, tzn. porovnání zjištěných skutečně vykonávaných činností s činnostmi vymezenými v pracovních náplních u vybraných pracovníků společnosti.

Bakalářská práce je členěna do sedmi kapitol. V první kapitole jsou vymezeny pojmy organizování a organizační struktury, její proces tvorby a požadavky, ovlivňující faktory a parametry. Každá organizace se postupem času mění, proto jsou v této kapitole zmíněny i organizační změny.

V druhé kapitole jsou představeny jednotlivé typy organizačních struktur, které jsou popsány podle sdružování činností, rozhodovací pravomoci a odpovědnosti, míry delegace pravomoci a odpovědnosti, členitosti a časového trvání.

Třetí kapitola se věnuje současným trendům v organizování. Mezi trendy autorka řadí decentralizaci, ploché struktury, síťové struktury, projektové struktury, virtuální a flexibilní organizace. V neposlední řadě jsou zmíněny i nejnovější trendy jako sebeřízení či holakracie.

Čtvrtá kapitola se zabývá organizačním auditem, zejména vymezuje jeho cíle a metody. Popisuje i výsledky organizačního auditu a jeho vyskytující se zjištěné nedostatky.

V páté kapitole je představena společnost Plánské služby, s. r. o., její základní informace, finanční situace a předmět činnosti. Ke zpracování jsou využity kromě interních materiálů i oficiální webové stránky dané společnosti.

Šestá kapitola se věnuje analýze a zhodnocení stávající organizační struktury, seznamuje se stupni řízení společnosti a jednotlivými úseky, rozděluje procesy ve společnosti a vymezuje pracovní činnosti v ekonomickém úseku.

Sedmou kapitolu tvoří návrhy řešení, tzn. tvorba určitých změn v organizační struktuře, které by vedly k efektivnímu výkonu celé společnosti.

1 Organizování

Pod pojmem organizování si můžeme představit cílevědomou činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky v daném systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci a kontrolu tak, aby v maximální míře dosáhly předem stanovených cílů systému (Veber a kol., 2014).

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) je smyslem organizování vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizace. Posláním organizování je zároveň vytvoření příznivých podmínek v prostředí, které umožní všem pracovníkům v organizaci efektivně vykonávat jednotlivé činnosti.

Organizací se rozumí výsledek organizování, vnitřně formalizovaný a hierarchicky uspořádaný celek. Nicméně je to navržení relativně stabilních vztahů podřízenosti a nadřízenosti, dále vymezení pravomocí a odpovědností atd. (Veber a kol., 2014).

Blažek (2014) doplňuje, že by se mělo organizovat především to, co je konkrétně vyjádřitelné, podstatné a také relativně stabilní, často se opakující. Každá organizace vlastní svou příslušnou strukturu, která stanovuje chování celé organizace.

Výsledkem organizování jsou různorodé formy organizačních struktur, které vznikají seskupením východisek, které vybral manažer. Toto seskupení východisek je výrazem vybrané organizační architektury (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

1.1 Organizační struktura a grafické schéma

Podle Blažka (2014) je termín organizační struktura vymezen jako cílevědomě vytvořený umělý proces, který je dán vnitřními předpisy, které musí být v souladu s předpisy obecně závaznými.

Oproti tomu Vochozka, Mulač a kol. (2012) tvrdí, že organizační struktura je uspořádání prvků v systému a jejich vazeb. Rozdělují organizační struktury na formální a neformální. Formální struktura je dána organizačním řádem, který definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti pracovníků v organizaci. Naopak neformální struktura vychází z autority jednotlivců v organizaci, vztahů mezi pracovníky, pracovního klimatu, ale i z tradic organizace apod.

Blažek (2014) říká, že vnitřní předpisy vymezují kdo, co a jak se v organizaci dělá. Existuje například rámcový předpis, základní předpis a procesní předpisy. Rámcovým předpisem jsou stanovy a statut, který vymezují základní vztahy, zvláště právní postavení organizace a její vztahy k subjektům, jako jsou vlastníci, zaměstnanci a další. Základním předpisem vnitřního řízení organizace je organizační řád, který je primárně zaměřen na útvárovou strukturu. Organizační řád vymezuje jednotlivé útvary organizace, jejich vztahy a pracovní náplně. Dále organizační řád určuje pravomoc a odpovědnost příslušných vedoucích pracovníků. Do procesních předpisů se zahrnuje spisový řád, provozní řád apod.

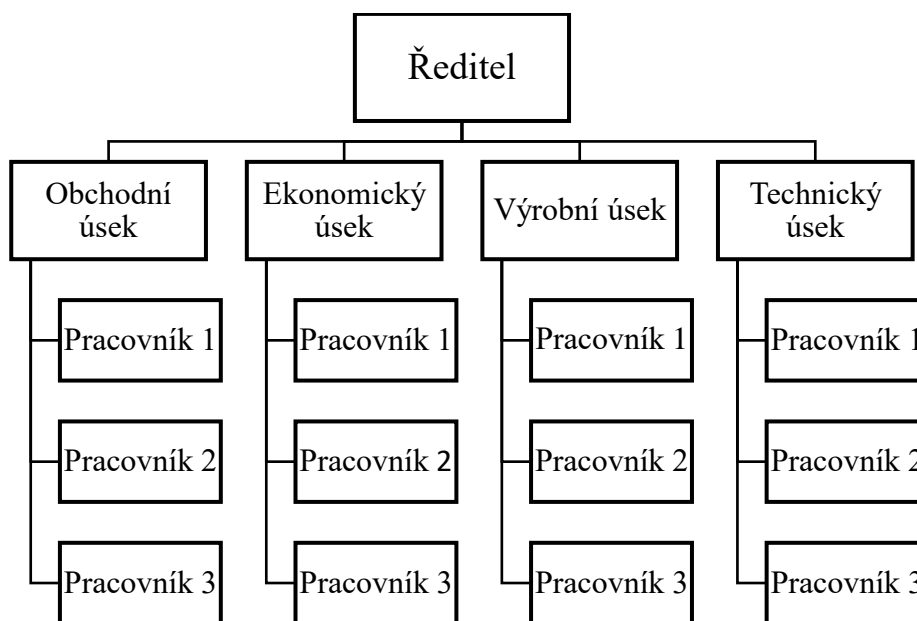
Dle Řepy (2007) lze organizační strukturu graficky zobrazit jako diagram (organizační schéma).

Organizační schéma (organigram) umožňuje jasný přehled o nastavení celé organizace (Bělohávek, 2008).

Podle Blažka (2014) existují v každé organizační struktuře určité charakteristiky:

- prvky – představují určité pracovní pozice, které jsou v organigramu vyobrazeny jako obdélníky,
- vztahy – jsou znázorněny jako přímky mezi obdélníky neboli prvky,
- stupeň řízení – je soubor prvků, které leží na totožné hierarchické úrovni,
- útvar – je soubor prvků organigramu, který obsahuje náležité řídicí místo a několik pracovních pozic,
- rozpětí řízení – udává, kolik pracovních pozic je přímo podřízeno právě jednomu řídicímu místu.

Obr. 1: Ukázka grafického zobrazení organizační struktury



Zdroj: Cejthamr a Dědina (2010), zpracováno autorkou

1.2 Proces tvorby organizačních struktur

Vodáček a Vodáčková (2013) charakterizují proces tvorby organizačních struktur tímto způsobem:

- identifikovat potřebné hlavní, obslužné i pomocné činnosti, které jsou potřebné k zajištění strategie organizace,
- provést racionální dělbu práce, která odpovídá zásadám hospodárného a kvalifikovaného provádění,
- racionálně seskupit účelně specializované činnosti do útvarů s ohledem na základní hlediska uvedená při klasifikaci struktur,
- zajistit způsoby koordinace pro práci lidí, zadání úkolů, kontroly jejich plnění, zajistit hospodaření se zdroji a reakce na nenadálé změny,
- dořešit pravomoci a zodpovědnosti za řízení v jednotkách odpovídajících zvolenému sdružení.

V uvedeném procesu může dojít k postupné úpravě nebo k dalšímu upřesnění předcházejících kroků (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Důležitým faktorem pro navrhování organizační struktury je dle Blažka (2014) kultura organizace. Organizační kultura vzniká a rozvíjí se spíše samovolně. Je to souhrn základních předpokladů, sdílených hodnot, sdílených postojů a norem chování, které se

projevují ve výtvořech materiální či nemateriální povahy. Organizační kultura je většinou stabilní. Také definuje prostor pro osobité jednání pracovníků, kteří díky ní prosazují své profesní, ekonomické a další osobní zájmy. Organizační kultura s organizační strukturou spolu úzce souvisí.

Cejthamr a Dědina (2010) doplňují, že kultura v organizaci má dlouhodobý a výrazný vliv na celkovou efektivitu organizace.

Podstatnou součástí celého organizování a procesu vytváření organizační struktury organizace je tvorba pracovních míst a pracovních úkolů (Šikýř, 2016).

Autorka bakalářské práce v následujících podkapitolách charakterizuje vytváření pracovních míst, pracovních úkolů a jejich popis.

1.2.1 Vytváření pracovních míst a pracovních úkolů

Požadovaná struktura organizace vzniká na základě spojování jednotlivých pracovních míst do vyšších organizačních útvarů (např. oddělení, odborů). Vytvářená pracovní místa a k nim definované pracovní úkoly musí zaměstnance podněcovat, uspokojovat, využívat a rozvíjet schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Dále musí být v souladu s právními předpisy. Je třeba také zabezpečovat uskutečňování cílů celé organizace i uspokojovat potřeby pracovníků. Pracovní úkoly nesmí ohrožovat či poškozovat zaměstnané pracovníky (Šikýř, 2016).

Proces vytváření pracovních míst a pracovních úkolů Koubek (2015) rozděluje do čtyř fází. První fází je specifikovat jednotlivé úkoly, které je potřeba plnit. Následující fází je upřesnění, jakou metodou či způsobem se bude každý úkol konkrétně provádět. Další fáze kombinuje dílčí úkoly a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která budou přidělena určitým pracovníkům. Finální fáze představuje stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.

1.2.2 Vymezení pracovních míst a jejich popis

Vedení záznamů pracovních míst tvoří uspořádaný soubor. Může se jednat o tzv. soubor karet pracovních míst. Karta pracovního místa obsahuje například tyto náležitosti:

- charakteristika a vymezení pracovního místa,
- určité požadavky na práci – vzdělání, zkušenosti, odbornost,

- definování odpovědnosti a pravomoci, které jsou propojeny s vykonáváním práce,
- vymezení pracovního místa v souvislosti s celým systémem dělby práce v organizaci,
- stanovení základních kritérií pro správné vykonání zadané práce,
- charakteristika základních podmínek pracovní činnosti – organizačních, fyzických, atd. (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Popisy jednotlivých pracovních míst a útvarů dle Armstronga a Taylora (2015) by měly být co nejvíce věcné a stručné. Popis pracovního místa zahrnuje tyto následující části:

- název pracovního místa,
- nadřízené a podřízené pracovní místo,
- celkový účel,
- hlavní úkoly, činnosti a povinnosti.

Popis jednotlivého útvaru zahrnuje obdobné části. Smysl pracovního místa či útvaru by měl být shrnut ideálně jednou větou, které by dané pracovního místo nebo útvar odlišil od ostatních. Dále vymezuje držitele pracovního místa popř. útvaru a jeho přínos k cílům organizační jednotky a celé organizace. Celkový účel je vymezen pomocí hlavních činností, úkolů a povinností (Armstrong a Taylor, 2015).

1.3 Požadavky na tvorbu organizačních struktur

Na celý proces organizování a tvorbu organizačních struktur jsou stanoveny určité požadavky. Tyto požadavky dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) shrnuje Ernest Dale, označované jako OSCAR. Tato zkratka definuje řetězec základních požadavků, které musí být zajištěny procesem organizování a jeho organizačními strukturami. Jsou to:

- O – objectives (cíle), nezbytnost zajištění cílů organizačního komplexu i cílů jednotlivých specializovaných jednotek,
- S – specialization (specializace), způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných či podobných činností do jednotlivých jednotek,
- C – coordination (koordinace), nezbytnost vzájemného sladění činnosti jednotlivých jednotek, které svou vyhovující návazností v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky,

- A – authority (pravomoc), rozhodovací prostor jednotlivých specializovaných jednotek,
- R – responsibility (zodpovědnost), povinnosti jednotlivých specializovaných jednotek.

Při tvorbě a celého fungování organizačních struktur lze uvažovat i o dalších doplňkových požadavcích, které jsou závislé především na specifčnosti situace. Vodáček a Vodáčková (2013) mezi tyto požadavky řadí:

- přiměřenou pružnost,
- respektování „zásady jediného zodpovědného vedoucího“,
- hospodárnost fungování,
- účelné řídicí rozpětí,
- snadná kontrolovatelnost,
- přiměřená stabilita vůči personálním změnám,
- inovační úroveň a možnost snadných rozvojových změn,
- přiměřená autonomnost a podnikavost,
- vhodná míra centralizace či decentralizace pravomoci a zodpovědnosti pro určité činnosti.

1.4 Faktory ovlivňující organizační struktury

Blažek (2014) říká, že organizační struktura, která je efektivní v jedné organizaci, nemusí vůbec fungovat v organizaci druhé. Neexistuje žádná univerzální organizační struktura, která by vyhovovala všem typům, velikostem a odvětví působení organizací. Každá organizační struktura je unikátní a jedinečná.

Organizační strukturu organizace ovlivňuje celá řada vnějších faktorů. Jedná se například o důsledky právních předpisů pro organizace. Právní předpisy ovlivňují vztahy mezi vlastníkem a managementem a také činnosti, které musí daná organizace vykonávat. Organizace musí dodržovat určité způsoby a obsahy vedení jednotlivých agend o určitých skutečnostech. Příkladem mohou být povinnosti spojené s uskutečněním určité činnosti v souvislosti se zákonem o požární ochraně, ale také třeba i zákon o účetnictví, který předepisuje rozsah a způsob vedení účetnictví (Synek, Kislíngerová a kol., 2015).

Vodáček a Vodáčková (2013) řadí mezi vnější faktory i vliv vědecko-technického pokroku, rozsah a kvalitní úroveň spolupráce s partnery a stabilitu či proměnnost podnikatelského okolí organizace. Mezi vnitřní faktory zahrnují např. kulturu organizace, právní formu a velikost, možnost využití prostředků moderní techniky a technologii zpracování informací, teritoriální rozmístění obslužných či výrobních jednotek, profesní a kvalifikační profil pracovníků pro potřebné činnosti, výrobně-technickou základnu a zavedený systém řízení a existující organizační strukturu.

1.5 Parametry organizační struktury

Blažek (2014) mezi základní parametry organizační struktury zařazuje dělbu práce, rozpětí řízení a dělbu pravomoci. Jsou to parametry, které charakterizují samotnou podstatu organizační struktury.

1.5.1 Dělbba práce

Dělba práce je postup rozdělování práce na jednotlivé pracovní úkoly, které jsou určeny pro jednotlivé pracovníky a jednotlivá pracovní místa. Při rozdělování práce se mohou kombinovat dle Šikýře (2016) tyto následující formy:

- funkční,
- technologická,
- kvalifikační.

Funkční dělba práce se rozděluje podle typu pracovního procesu na pracovní úkoly v řídicích, pomocných a hlavních procesech. Pracovní úkoly v řídicích procesech slouží hlavně k řízení pomocných a hlavních procesů. Pracovní úkoly v pomocných procesech se používají k podpoře hlavních a řídicích procesů. V hlavních procesech slouží pracovní úkoly ke konkretizaci finálního výrobku nebo služby. Dále technologická dělba práce je rozdělována na základě počtu pracovních operací. Existují dva typy technologické dělby práce. Prvním typem je operační dělba práce, kde jsou pracovní úkoly tvořené z jedné pracovní operace. Druhým typem je předmětná dělba práce, ve které jsou pracovní úkoly složené z více pracovních operací. Kvalifikační dělba práce se rozděluje dle kvalifikace pracovníků (Šikýř, 2016).

Manažeři rozdělují úkoly celé organizace do speciálních prací, do kterých dále zahrnují určité pracovní úkony. Specifikace úkonů stanovuje, jak podřízení pracovníci mají svou

přidělenou práci vykonávat. Úkolem všech manažerů je tedy upřesnit všechny práce takovým způsobem, díky kterému budou moci podřízení pracovníci provádět správně zadané úkoly ve správný čas (Donnelly, 2017).

Dělbou práce Donnelly (2017) hodnotí na základě různých hledisek:

- pracovní tempo,
- opakovanost prací,
- kvalifikační požadavek,
- požadavek soustředěnosti.

1.5.2 Rozpětí řízení

Rozpětí řízení Blažek (2014) popisuje jako parametr, který zásadně ovlivňuje tvar organizační struktury a poměry, které jsou v ní nastaveny.

Wöhe a Kislíngrová (2007) jinými slovy říkají, že rozpětím řízení se rozumí počet pracovníků, kteří jsou přímo podřízeni jednomu vedoucímu. Nelze určit optimální velikost řídicího rozpětí. Nízké organizační struktury jsou více vhodné než struktury vysoké s malým rozpětím řízení a to proto, že vyžadují méně vedoucích pracovníků a celé řízení se odehrává na méně stupních.

Možnosti člověka jsou omezené, proto vedoucí pracovníci nemohou zvládat řízení přehnaného počtu lidí. Maximální počet podřízených pracovníků, kteří mohou být podřízeni jednomu vedoucímu, ovlivňuje několik faktorů. Mezi nejdůležitější faktory Blažek (2014) řadí:

- výkonnost vedoucího pracovníka (závisí na jeho kvalifikaci, zkušenostech, kondici a motivaci),
- míra samostatnosti podřízených (v případě malé míry samostatnosti podřízených musí vedoucí pracovník detailně zadávat úkoly podřízeným),
- kvalifikace, výkonnost a motivace podřízených (rozvoj kvalifikace a motivace pracovníků je důležitý pro celou organizaci),
- podíl času, který vynakládá vedoucí pracovník na další činnosti než řízení podřízených (činnosti mají koncepční charakter, souvisejí s rozvojem kvalifikace vedoucího pracovníka a činnosti související s vystupováním na veřejnosti),

- prostorové rozmístění (z hlediska komunikace je vhodnější koncentrace podřízených na jednom místě),
- stupeň automatizace řízení (vhodná aplikace informačních technologií má pozitivní vliv na práci vedoucího pracovníka, šetří jeho čas a zvyšuje výkonnost),
- opakovatelnost, různorodost a složitost práce podřízených,
- kvalita a intenzita horizontálních vztahů,
- stupeň podpory od štábních útvarů (osobní štáb přebírá činnosti související s řízením, přináší podporu pro vedoucího v úspoře času a zvýšení výkonnosti),
- stupeň organizovanosti (vztah mezi strukturou a chováním celého systému řízení; pokud je stupeň organizovanosti nepřiměřeně vysoký, tedy podrobných pravidel je až mnoho, nemusí to být výhoda pro vedoucího a naopak, když je stupeň organizovanosti nepřiměřeně nízký, pravidla jsou stanovena nejasně nebo nejsou stanovena vůbec, je to také zátěž pro vedoucího, vedoucí se musí stále zabývat velkým množstvím problémů, které jsou většinou operativního charakteru, to mu bere jeho čas a může se dostat do velkého pracovního přetížení).

1.5.3 Dělbá pravomoci

„Pravomoc je formální právo činit rozhodnutí, vydávat příkazy a alokovat zdroje tak, aby bylo dosaženo cílů požadovaných organizací.“ (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 168).

V dnešní době se uvádí trend, který se nazývá decentralizace kompetencí. Trend k decentralizaci pozoruje motivování pracovníků na nízkých organizačních úrovních. Dělbá pravomoci je předpokladem vnitřní struktury, který má dlouhodobější charakter. Pokud má být dělbá kompetence uskutečněna smysluplně, je potřeba striktně vyjádřit kompetence útvaru nebo jednomu pracovníkovi a přidělit jim náležité pravomoci a odpovědnosti. Nutností je dále určit jednotlivé úkoly či formu zadávání úkolů a také stanovit, jaké výsledky jsou od nich očekávány. Stanoveným úkolům musí být přiřazeny kompetentní pravomoci, které musí být v souladu s určitými odpovědnostmi (Veber a kol., 2014).

Duchoň a Šafránková (2008) podotkli, že odpovědnost i pravomoc musí být prokázána vůči nadřízenému pracovníkovi tak, že mu jsou prezentovány výsledky dle zadaných

úkolů a cílů. S tím souvisí poté i motivace. Některá pravomoc či odpovědnost může být přesunuta na nižšího organizačního pracovníka. Tento přesun se odborně nazývá delegování.

Efektivní delegování má několik hlavních přínosů:

- přispívá ke zvládnání manažerského stresu a zajišťuje dostatek času na řešení prioritních úkolů,
- pomáhá ke zkvalitnění pracovních výsledků, protože využívá znalostí zaměstnanců a tím také podporuje kvalitu rozhodování,
- podporuje motivaci a důvěru vedoucího pracovníka k podřízenému, která zlepšuje vztahy a zvyšuje pocit spoluodpovědnosti,
- zvyšuje zájem zaměstnance o práci i loajalitu k organizaci a učení se novým věcem (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2010).

Podle Lojdy (2011) existují tři základní zdroje bariér při delegování. Na straně manažera se jedná o nízkou sebedůvěru, ztráta kontroly nad plněním úkolů, nedůvěra vůči druhým, spoléhání se na osvědčené postupy a lidi, časová náročnost delegování. Druhý zdroj bariér představují podřízení, kteří vytvářejí odpor vůči delegování nebo jsou pracovním vytížení jinými úkoly, nemají dostatek informací, nedůvěřují ve schopnosti manažera. Třetím zdrojem bariér jsou vnější omezení. Mezi tyto omezení lze zahrnout nedostatek kapacit pro zvládnutí úkolu, vztahy na pracovišti (pokud je na pracovišti konfliktní atmosféra, dochází k častým nedorozuměním), komunikační bariéry.

1.6 Organizační změny

Janišová a Krivánek (2013) říkají, že každá organizace je vystavena určitému vývoji, který se dále projevuje potřebou organizační změny. Provádění organizačních změn lze zařadit mezi nejnáročnější úkoly managementu, protože v organizaci může nastat zmatek, pokles loajality zaměstnanců apod. Každá tato změna by měla mít určitou podporu od managementu, který musí vysvětlit důvody, proč změna vůbec nastane. Jestliže v organizaci probíhá více změn najednou, je podstatné je náležitě koordinovat.

Důvodů, proč se organizace rozhodne pro změnu, je několik. Může se jednat např. o nástup nových zaměstnanců či vedení, podnikový růst, klesající výsledky podniku. Jestliže se organizace rozrůstá, zvyšuje se i nápor na vedení, které musí řídit

podřízené. Jedním z důvodů může být decentralizace rozhodování, vrcholoví manažeři delegují pravomoci, vytváří nové organizační úseky apod. Naopak pokud se organizaci snižují zisky, nastává potřeba centralizace rozhodování, aby došlo k úspoře personálních nákladů. Požadavek změny organizační struktury může vést i z nového vedení firmy. V organizaci může nastat stav, kdy současná struktura vůbec neodpovídá řídicímu stylu či představě managementu (Janišová a Křivánek, 2013).

2 Typy organizačních struktur

Za základní charakteristiky členění organizačních struktur Vodáček a Vodáčková (2013) považují:

- sdružování činností, které tvoří obsahovou náplň strukturních jednotek,
- uplatňování rozhodovací pravomoci mezi jednotlivými strukturními jednotkami,
- míru delegace pravomoci a odpovědnosti,
- členitost, čili rozpětí řízení,
- časové trvání.

2.1 Organizační struktury dle sdružování činností

Stanovisko sdružování činností člení organizační struktury na:

- funkcionální,
- výrobkové,
- ostatní účelové (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Funkcionální organizační struktura je charakteristická tím, že v organizačních útvarech jsou sdruženy jednotlivé odborně specializované činnosti. Uplatňuje se princip odbornosti a hierarchie, tzn. podřízenému místu je přiřazeno více míst nadřízených (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Cejthamr a Dědina (2010) konstatují, že výrobkové struktury jsou zřízeny na výrobkové specializaci, tudíž vychází z oborového nebo předmětného principu. Vnitřní organizační členění jednotlivých úseků, které jsou výrobkově specializované, může být založeno na funkční dělbě práce. To umožňuje získat pracovníkům maximální odbornost v oblasti výroby, vývoje a produkci konkrétního výrobku.

Ostatní účelové struktury se sdružují dle speciálních potřeb:

- zákazníků,
- teritoriálního nebo geografického umístění,
- poskytovaných služeb,
- technologické uzavřenosti obslužných procesů a zařízení (Vodáček a Vodáčková, 2013).

2.2 Organizační struktury dle rozhodovací pravomoci a odpovědnosti

Vodáček a Vodáčková (2013) říkají, že u stanoviska rozhodovací pravomoci a odpovědnosti nejde o struktury ve smyslu uspořádání vazeb a prvků, ale spíše jde o účelový pohled na charakter vztahů mezi jednotlivými strukturálními jednotkami. Primární členění rozlišuje organizační struktury:

- liniového typu,
- štábního typu,
- komisionálního typu,
- kombinovaného typu (např. cílově-programové či liniově-štábní).

Blažek (2014) konstatuje, že liniové struktury jsou založeny na uplatňování přímé rozhodovací pravomoci. Každý podřízený pracovník má vždy jen jednoho nadřízeného pracovníka. V těchto organizačních strukturách se zabezpečuje řízení tzv. shora dolů, tj. ve vertikálním rozměru.

Štábní struktury existují za účelem plnění poradních funkcí, které slouží k zabezpečení kvalifikovanému rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní struktura slouží jako podpůrný prvek při organizačním vývoji organizace (Cejthamr a Dědina, 2010).

Struktury komisionálního typu jsou shodné s různými formami komisí. Jsou to vlastně vytvořené skupiny lidí, buď na dlouhou dobu, nebo na nějaký konkrétní úkol. Obvykle se jedná o poradní orgány liniových útvarů. Existují i komise, které mají opatřenou rozhodovací pravomoc (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Cejthamr a Dědina (2010) konstatují, že z kombinovaných struktur stojí za zmínku např. cílově-programové a liniově-štábní. Tyto struktury mají vyšší význam i frekvenci než několik dalších variant kombinovaných struktur.

Cílově-programové struktury slučují organizační vztahy, které vyplývají z příslušnosti k útvaru a také z účasti na nějakém krátkodobém projektu či akci. Zpravidla jde také o dvojí podřízenost. K rozsáhlým strukturám patří i různé úpravy tzv. maticových struktur. Může jít o zakládání pružných týmů, které mají velmi volné vedení a obměňující se členy (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Liniově-štabní struktury kombinují v určitém rozměru liniové a funkcionální struktury. Základem je liniová struktura, kterou tvoří liniové útvary s principem jediného odpovědného vedoucího (Blažek, 2014).

2.3 Organizační struktury dle míry delegace pravomoci a odpovědnosti

Organizační struktury se dle míry delegace pravomoci a odpovědnosti klasifikují na:

- decentralizované, případně převážně decentralizované struktury,
- centralizované, eventuálně převážně centralizované struktury (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Organická organizační struktura je vyobrazena nízkým stupněm organizovanosti, nízkou formalizací a také malým počtem stupňů řízení. V této struktuře vládne značná decentralizace, tudíž i neformální komunikace. Jsou stanovena spíše obecná pravidla. Výkonný pracovník má prostor pro stanovení způsobu, jak bude určité činnosti realizovat. Tato struktura je vhodná spíše v malých organizacích, v dynamickém prostředí, kde jsou vysoce kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou loajálními a tvůrčími osobnostmi (Blažek, 2014).

Mechanistická organizační struktura se jeví jako formální s převážně vysokým stupněm organizovanosti, s přesně definovanými úkoly a množstvím pravidel. V této struktuře lze očekávat slabou týmovou práci z důvodu značné centralizace. Vedoucí pracovník zejména striktně řídí a kontroluje pracovní skupiny. Zatímco výkonní pracovníci mají úzce vymezená pracovní místa, tzn. vědí přesně, co se od nich očekává, co mají dělat a co musí respektovat (Armstrong a Taylor, 2015).

Výše uvedený klasifikační znak sděluje převažující charakter uplatňování pravomoci i zodpovědnosti v činnosti strukturní jednotky ve vztahu k podřízeným. Jinými slovy, jde o to, do jaké míry manažer vede své podřízené pracovníky či útvary a do jaké míry jim deleguje zodpovědnost a pravomoc při rozhodování (Vodáček a Vodáčková, 2013).

2.4 Organizační struktury dle členitosti

Vodáček a Vodáčková (2013) popisují organizační struktury podle členitosti jako strukturní jednotku se zřetelem na počet podřízených útvarů a řídicích úrovní.

Stanovisko lze pojmenovat i jako stanovisko tvaru organizační struktury či řídicího rozpětí. Organizační struktury rozdělují na:

- špičaté, eventuálně s úzkým rozpětím,
- ploché, popřípadě s širokým rozpětím.

Kritérium členitosti určuje tvar hierarchické pyramidy organizační struktury v celé organizaci nebo její části. Strukturní jednotky s větším rozpětím bývají často spojované s větší delegací rozhodovací pravomoci, kvalitou práce lidí a vyššími nároky na samostatnost. To samé lze říci o úzkém rozpětí, ale v obráceném vztahu. Dnes vychází najevo sklon k rozšiřování řídicího rozpětí spojeného s větší samosprávou podřízených útvarů, které vede ke snižování počtu organizačních úrovní řízení (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Vodáček a Vodáčková (2013) říkají, že nikde není psáno, co je hodně a co málo řízených útvarů, velice záleží na kvalifikační náročnosti práce v řízených útvarech, které jsou podmíněné speciálními činnostmi a lidmi, kteří jsou schopni je zvládnout.

2.5 Organizační struktury dle časového trvání

Dle časového trvání Vodáček a Vodáčková (2013) organizační struktury rozdělují na:

- trvalé – předpokladem je, že organizační struktura má v organizaci dlouhodobější trvání,
- dočasné – předpokladem je, že existování a fungování organizační struktury je časově omezeno.

Samozřejmě není přesně dáno měřítko, které by stanovovalo účelnou dobu trvání strukturního uspořádání. V dnešní době je zřetelná tendence k širšímu používání dočasných organizačních struktur (Vodáček a Vodáčková, 2013).

3 Trendy v organizování

Autorka BP se teoreticky dále zaměří na trendy, které se objevují v současné době.

Petrů a Velinová (2017) tvrdí, že staré systémy řízení selhávají z důvodu rychle se měnícího podnikatelského prostředí, a tak se objevují zcela nové trendy. Mezi nové trendy autoři řadí např. sebeřízení či holakracii. Myšlenkou holakracie je tvořit firmu bez manažerů a tradiční struktury. Sebeřízení je založeno na respektu, důvěře, otevřené komunikaci, osobní odpovědnosti a sebemotivaci. Ve firmě, kde vládne sebeřízení, chybí nastavené směrnice a nařízení.

I v odborné literatuře se objevuje hned několik trendů v organizování. Rozhodně mezi ně patří tyto termíny:

- decentralizace,
- ploché struktury,
- síťové struktury,
- projektové struktury,
- virtuální organizace,
- flexibilní organizace.

3.1 Decentralizace

Vodáček a Vodáčková (2013) uvádějí trend, který se nazývá decentralizace kompetencí. Výraz decentralizace vyjadřuje rozdělení pravomoci na více míst a přenesení pravomoci na nižší úrovně v organizaci.

Dědina a Malý (2005) doplňují, že cílem decentralizace je uvolnění iniciativy a motivace pracovníků na nižších stupních.

Výhody decentralizace spočívají ve snazším a pružnějším průběhu rozhodování na nižších úrovních. Nižší management má možnost rozvíjet své rozhodovací dovednosti. Vzhledem k tomu, že je nižší management sám zapojen do rozhodovacího procesu, nemá striktně nařízené úkoly od vrcholového managementu, je motivace nižšího managementu vyšší. Vrcholový management má více prostoru a času pro strategické plánování, protože pracovní zátěž je rozložena na více pracovníků (Dědina a Odcházal, 2007).

3.2 Ploché struktury

Ploché organizační struktury jsou struktury zdola nahoru a jsou velice pružné v oblasti rozhodování. Struktury zdola nahoru se charakterizují menším počtem organizačních úrovní. Rozhodovací pravomoci mají pracovníci na nižších úrovních, kteří mají úzkou vazbu na zákazníka. Pravomoci nejsou vázány na hierarchickou úroveň, ale na znalosti a dovednosti konkrétního pracovníka. Plochá struktura uplatňuje princip týmové práce a autonomie (Mládková, 2005).

Ploché organizační struktury vyžadují široké rozpětí řízení, tj. jeden manažer řídí více podřízených. Tok informací a dat od nejnižšího postaveného pracovníka k nejvýše postavenému je velmi rychlý a krátký (Synek, Kislíngerová a kol., 2015).

3.3 Síťové struktury

Veber a kol. (2014) charakterizují další současný trend v organizování, a tím jsou síťové struktury. Síť představují cílevědomé dohody mezi vzájemně propojenými firmami, které si získávají a udržují konkurenční výhody proti firmám, které nepatří do konkrétní sítě. Síť lze definovat jako pružnou strukturu, která umožňuje zapojovat nové partnery a organizovat či koordinovat činnost svých pracovníků. Tento proces roste zásluhou společného využívání informací, které jsou mimo jiné společným vlastnictvím všech členů sítě.

Síťové struktury mají několik výhod, příkladem může být snižování nákladů při uzavírání transakcí či rozšiřování přístupu k moderním technologiím a informacím (Veber a kol., 2014).

Váchal, Vochozka (2013) doplňují výhody síťové struktury o možnosti vytvářet kooperační vztahy organizace s dodavateli či distributory a připouštějí zvýšení pružnosti a adaptability na rychlé technologické změny.

3.4 Projektové struktury

Projektové organizační formy jsou charakteristické tím, že uvnitř organizační struktury organizace vznikne dočasná organizační struktura pro uskutečnění konkrétního projektu, tedy nového procesu se speciálními rysy. Musí být zvolen hlavní vedoucí projektu, který si sestaví tým z pracovníků různého zaměření tak, aby jeho tým vyhovoval řešení celého projektu. Dle charakteru projektu je rozlišována koordinace

projektů, projektová matice organizace a čistá projektová organizace (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

Organizační struktura pro řízení projektu by měla být optimální pro všechny úkoly organizace, nejen z hlediska řízení projektu. Skalický a kol. (2010) tvrdí, že projektová struktura v organizaci je zcela přizpůsobena řízení dílčích projektů. Po ukončení projektu se tým rozpadne a s dalším novým projektem vznikne nový tým. Administrativní oddělení se stará o ekonomiku, personalistiku a účetnictví apod., dále tvoří zázemí pro projekty a projektové týmy.

3.5 Virtuální organizace

Virtuální organizace je nová, speciální forma organizací s virtuální organizační strukturou. Lze ji chápat jako prozatímně vytvořenou síť teritoriálně rozptýlených organizací, která je založena na fungování moderních technologií. Jejím účelem je rychle a efektivně využívat dané podnikatelské příležitosti. Velký význam je kladen na informace, týmovou práci, znalosti a rychlou výměnu informací. Důsledkem je snižování transakčních nákladů. Virtuální organizace je tvořena neomezeným množstvím organizačních celků v rámci velké asociace. Tato organizace funguje na principu rovnocenného partnerství (Veber a kol., 2014).

Mezi výhody virtuální struktury Mallya (2007) uvádí minimalizaci kapitálových výdajů a flexibilitu vůči vnějšímu prostředí. Naopak nevýhodou může být spoléhání se na cizího partnera či snížená kontrola managementu.

Veber a kol. (2014) tvrdí, že virtuální organizace nepřináší jednotlivým účastníkům jen zisk, ale sdílejí společně informace, znalosti, pracovníky, kapitál, náklady, rizika apod. Cílem těchto virtuálních organizací je propojení know-how spolupracujících firem.

3.6 Flexibilní organizace

V neposlední řadě lze zmínit i flexibilní organizace, které rovněž patří do trendů v organizování. Dle Armstronga (2007) jsou tyto organizace schopny rychlému přizpůsobení se novým požadavkům a fungují zcela plynule. Z předchozí věty vyplývá, že se jedná o pružné organizační struktury. Organizace mohou používat tzv. politiku numerické flexibility, což vyjadřuje, že počet pracovníků v organizaci se může snižovat či zvyšovat na základě současného množství práce a úkolů.

4 Organizační audit

Organizační audit je dle Urbana (2010) poradenská služba, která se snaží pomáhat organizacím, aby dosáhly lepšího vnitřně personálního uspořádání. Tím se mohou snížit personální náklady či zvýšit výkonnost celé organizace. Organizační audit není řízen žádnou legislativou a spadá do kategorie s personální tematikou.

Ulrich (2009) doplňuje, že údaje z organizačního auditu mohou shromažďovat tři různé skupiny:

- linioví manažeři,
- personalisté,
- třetí strana, např. poradenská firma, se kterou se uzavře smlouva na provedení auditu.

Z hlediska objektivnosti je třetí strana nejvhodnějším sběratelem dat pro audit (Ulrich, 2009).

4.1 Cíle organizačního auditu

Hlavní cílem je posouzení zda celkové organizační uspořádání je účelné a správné, zda odpovídá strategii, hlavním činnostem a úkolům organizace. Dalším cílem je získat vnější doporučení, která organizace může či nemusí akceptovat. Takové doporučení může být např. zlepšení organizačního uspořádání ve smyslu zjednodušení – personální redukce (Urban, 2010).

Urban (2010) vedle těchto hlavních cílů definuje i několik dílčích cílů. Především posoudit cíle, účelnost a náplně práce jednotlivých úvarů organizace, účelnost současných personálních kapacit (zda není přetíženost útvarů), účelnost jednotlivých pracovních míst. Dalším dílčím cílem je např. posoudit zda pravomoci a odpovědnosti mezi vedoucími a organizačními útvary jsou správně nastaveny (nenarušují se). V organizacích nastává velký problém, pokud se pravomoci a odpovědnosti překrývají a vzájemně narušují.

Dílčím cílem je i posoudit vybrané charakteristiky organizačního uspořádání, tzn. zaměřit se na slabá místa organizace, která jsou výsledkem toho, že se vytvářejí místa na míru jednotlivým lidem bez ohledu na funkčnost organizace. Typickým slabým místem je např. rozsah řídicího rozpětí (průměrný počet podřízených pracovníků

jednomu vedoucímu). Jednou z nejčastějších chyb tvorby organizační struktury je, že se vytváří určité pracovní místo, kterému je podřízen malý počet osob. To vede k vyšším personálním nákladům. Tvorba vyšších míst zasahuje do chodu organizace a to tím, že vzniknou nové organizační útvary. Komplikace nastává v komunikaci a vnitřní spolupráci osob (Urban, 2010).

Urban (2010) představuje poslední cíl jako posouzení, zda by bylo potřebné či možné provést v organizaci určitou personální redukci. Když má organizace více zaměstnanců, neznamená to, že je výkonnější. Štíhlejší organizace spolu lépe fungují a vzájemně komunikují.

4.2 Metody organizačního auditu

Metod organizačního auditu existuje celá řada. Jedna z metod vychází z analýzy výkonnosti organizace jako celku či jednotlivých útvarů, tzn. jaký výkon je očekáván při určité kapacitě (Urban, 2004).

Důležitou metodou podle Urbana (2004) je ověřování pracovních duplicit, které jsou založeny na zjišťování skutečné pracovní náplně pracovních míst a organizačních útvarů. Ověřování probíhá na základě vytvořeného seznamu činností. Pracovníci se zapisují ke svým skutečně vykonávaným činnostem. Pokud se u jedné činnosti zapíše více pracovníků, nastává signál duplicity.

Porovnání organizační a procesní struktury organizace je další metoda. Procesy jsou rozděleny do částí organizační struktury, tj. proces začne v prvním útvaru a skončí ve druhém. Vzniká problém rozhraní, tzn. vyšší nároky na spolupráci a komunikaci. Na každou část procesu musí být stanoven člověk, který je za určitou část zodpovědný (Urban, 2004).

Metodou je i posouzení počtu řídicích úrovní a řídicího rozpětí. Organizace by se měly snažit mít plochou organizační strukturu, aby organizace byly pružné a komunikace probíhala efektivně (Urban, 2004).

Urban (2004) radí mezi metody i analýzu vytíženosti jednotlivých útvarů a pracovních míst a rozbor vztahů mezi počty zaměstnanců v jednotlivých útvarech organizace, např. můžeme sledovat poměry počty administrativních a provozních pracovníků. Tyto ukazatele vyjadřují určitou představu, jak je práce organizována a zda jsou počty účelné.

4.3 Výsledky organizačního auditu a zjištěné nedostatky

Urban (2010) tvrdí, že výsledek organizačního auditu je návrh případných organizačních opatření, která povedou k posílení výkonnosti organizace nebo jednotlivých organizačních úseků.

Struktura či náměty výsledků by měly být stanoveny a jasně formulovány již na začátku organizačního auditu. Mezi výsledky organizačního auditu lze zařadit:

- odstranění organizačních a pracovních duplicit,
- navržení změn organizačního uspořádání organizace jako celku, např. sloučením míst v útvaru, tj. zjednodušení uspořádání vertikálně či horizontálně,
- definování nových cílů, pravomocí a odpovědností, náplní činností,
- vyčlenění části činností podniku do jiných organizací formou outsourcingu,
- navržení nového organigramu (nejpodrobnější výsledek),
- navržení změn v cílech, vztazích podřízenosti a nadřízenosti, náplních práce a personálních kapacitách,
- stanovení limitních personálních kapacit hlavních organizačních útvarů (Urban, 2004).

Podle Urbana (2004) se při organizačním auditu vyskytují určité nedostatky, např.:

- nevhodně či nejasně určené cíle (u většiny cílů není stanovena priorita),
- řízení (vedoucím pracovníkům chybí nástroje pro motivaci podřízeným, nedostatečné informace, nerovnoměrné rozdělení řízených oblastí mezi vedoucími pracovníky),
- rozhodování (rozhodovací procesy jsou příliš dlouhé, překrývání odpovědností),
- vysoká hierarchičnost organizace (malé řídicí rozpětí),
- vysoký počet administrativních pracovníků (skutečné počty pracovníků neodpovídají skutečné potřebě),
- velká specializace, která se uplatňuje při tvorbě jednotlivých pracovních míst (důsledkem je nižší míra zastupování pracovníků, vyšší zátěž na vnitřní komunikaci),
- chybějící míra centralizace podpůrných organizačních funkcí (stejně činnosti jsou zároveň vykonávány v odlišných organizačních útvarech),

- nejasně definovaný charakter pozic a jejich úkolů (nejasné rozhodovací kompetence).

5 Představení společnosti

V této kapitole autorka uvede základní informace o společnosti Plánské služby, s. r. o., která je předmětem posouzení nastavení její organizační struktury. Dále zhodnotí současnou finanční situaci ve společnosti a zobrazí vývoj čistého obrátu. Vymezí hlavní a vedlejší činnosti, kterými se společnost zabývá.

5.1 Základní informace o společnosti

Společnost Plánské služby, s. r. o. vznikla v roce 2002 na základě rozhodnutí Zastupitelstva a Rady města Planá. Jediným zakladatelem společnosti s ručením omezeným je město Planá, IČO 002 60 096 se sídlem náměstí Svobody č. p. 1, 348 15 Planá. Úplným vlastníkem této společnosti je město Planá. V roce 2004 došlo k navýšení základního kapitálu na částku 2.090.000 Kč (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2020).

Základní informace o společnosti jsou uvedeny v následující tabulce 1.

Tab. 1: Základní informace o společnosti

Datum zápisu:	19. února 2002
Spisová značka:	C 14086 vedená u Krajského soudu v Plzni
Obchodní společnost:	Plánské služby, s. r. o.
Sídlo:	Planá, Slovanská ulice 110, 348 15
Identifikační číslo:	263 42 235
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200.000 Kč
Jednatel:	Statutární zástupce Ing. Dalibor Frič

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2020), zpracováno autorkou

Motto společnosti: „Ať je teplo nebo zima, Plánské služby jsou vždy prima!“. Logo firmy je uvedeno v příloze A (Plánské služby, s. r. o., 2020a).

Město Planá jako zřizovatel společnosti uzavřelo s touto společností několik smluv, např.:

- Smlouva o zabezpečení prospěšných služeb,
- Smlouva o nájmu nemovitostí,
- Smlouva mandátní,
- Smlouva o nájmu smuteční síně (jednatel společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

Prvním jednatelem společnosti byl zvolen Ing. Jan Veselý, který působil ve své funkci do poloviny roku 2011. Následujícími jednatelem byli Ing. Jiří Draxal, David Draský, Miloslav Voják. Za poslední dva roky se ve společnosti vystřídali tři jednatele. Od 1. října 2019 působí v čele společnosti Plánské služby, s. r. o. jednatel Ing. Dalibor Frič (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2020).

Jednatele, který je statutárním orgánem společnosti, jmenuje a odvolává valná hromada. Valná hromada má pět členů. Jednatel odpovídá za svou práci valné hromadě a je i povinen ji informovat o své činnosti v termínech a v rozsahu stanoveném příslušnými stanovami společnosti. Valná hromada se svolává jednou za rok, poslední jednání z valné hromady proběhlo 29. dubna 2019. Dne 8. července 2019 došlo ke zrušení dozorčí rady (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2020).

Společnost Plánské služby, s. r. o. se sídlem Slovanská ulice 110, 348 15 Planá, se zabývá především správou a údržbou komunikací, městské zeleně, městského mobiliáře, veřejného osvětlení, bytového fondu města, hřbitova i se smuteční síní, provoz a správou městského koupaliště v městě Planá a v jeho sousedních obcích (Plánské služby, s. r. o., 2020a).

V současné době společnost zaměstnává 24 zaměstnanců. Stav zaměstnanců během roku kolísá z důvodu sezónních prací. Během zimního období klesá počet zaměstnanců zhruba o 2 až 3 zaměstnance (jednatel společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

Od založení společnosti existuje v organizačním řádu formální organizační struktura, z které je patrné číselné rozdělení středisek, na která účetní společnosti vykazuje náklady a výnosy viz příloha D. Tato organizační struktura slouží pouze pro potřeby vnitropodnikového účetnictví a není aktuální vůči současnému fungování společnosti.

Současná organizační struktura není definována v žádném interním dokumentu společnosti, proto dne 3. března 2020 bylo na základě rozhovoru s jednatelem viz příloha C vytvořeno zjednodušené schéma neformální organizační struktury, které je předmětem analyzování a zhodnocení, podrobněji v kapitole 6.

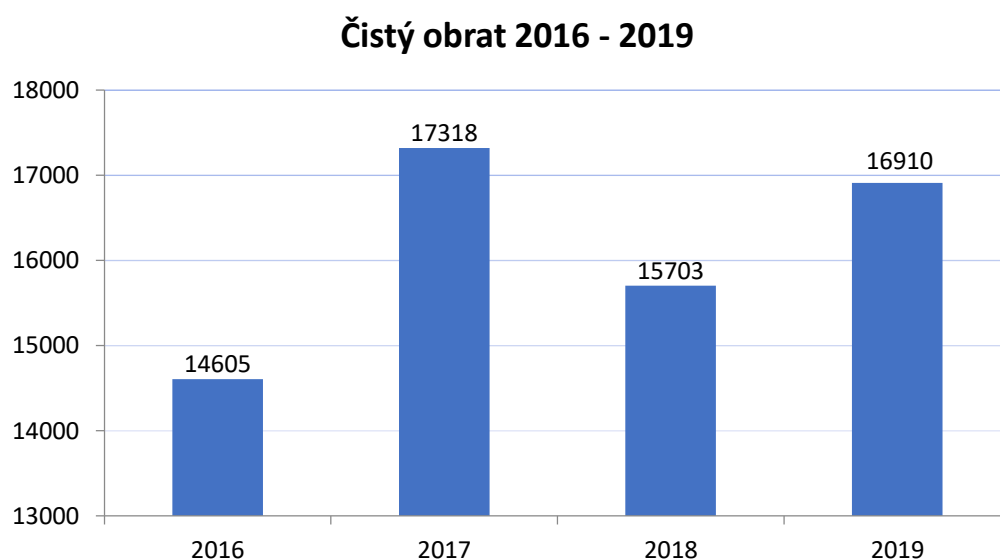
5.2 Finanční situace společnosti

Zakladatelem a jediným vlastníkem společnosti Plánské služby, s. r. o. je město Planá, které společnost nepodporuje žádnými dotacemi. Společnost působí na trhu jako jakákoliv jiná společnost s ručením omezeným, která se řídí Zákonem o obchodních korporacích (jednatel společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

Podle výkazu zisku a ztráty k 31. 12. 2019, který je přiložen v příloze B, se společnost nyní nachází v dobré kondici, vykazuje kladný výsledek hospodaření před zdaněním oproti minulému roku 2018, kdy byla společnost ztrátová. Ztráta činila 631.000 Kč a byla způsobena snížením tržeb z prodeje výrobků a služeb, vzrůstem mzdových nákladů a nákladů na opravy zejména u zametacího vozu. Lze konstatovat, že tržby z prodeje výrobků a služeb za rok 2019 jsou vyšší o 1.427.000 Kč než v minulém období (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2020).

Čisté obraty za jednotlivá období jsou zobrazeny v následujícím obrázku 2.

Obr. 2: Grafické zobrazení čistých obrátů v tisících od roku 2016 do roku 2019



Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2020), zpracováno autorkou

Z grafu je patrné, že čistý obrat činil 15.703.000 Kč za rok 2018, v roce 2019 se oproti roku 2018 zvýšil na 16.910.000 Kč. Nejvyšší obrat za sledované období byl v roce 2017 a dosáhl částky 17.318.000 Kč.

5.3 Činnosti ve společnosti

Předmětem hlavní činnosti společnosti je především správa a údržba nemovitostí v majetku města Planá, činnost účetních poradců společenství vlastníků jednotek, vedení účetnictví a poskytování technických služeb. Kromě těchto hlavních činností společnost poskytuje řadu vedlejších činností, jak fyzickým, tak i právnickým osobám. Jedná se o tento výčet činností:

- zemní práce,
- stavební a montážní práce,
- natěračské a malířské práce,
- kopírovací práce,
- pronájem plošiny, která dosahuje do výšky 21 metrů,
- pronájem kontejnerů různých velikostí,
- montáž, opravy a revize elektrozařízení,
- sečení travního porostu,
- vodoinstalatérství a topenářství,
- specializovaný maloobchod,
- autodopravu po Plané i přilehlých obcích,
- kácení, prořez a výsadbu zeleně atd. (Plánské služby, s. r. o., 2020a).

6 Analýza a zhodnocení stávající organizační struktury

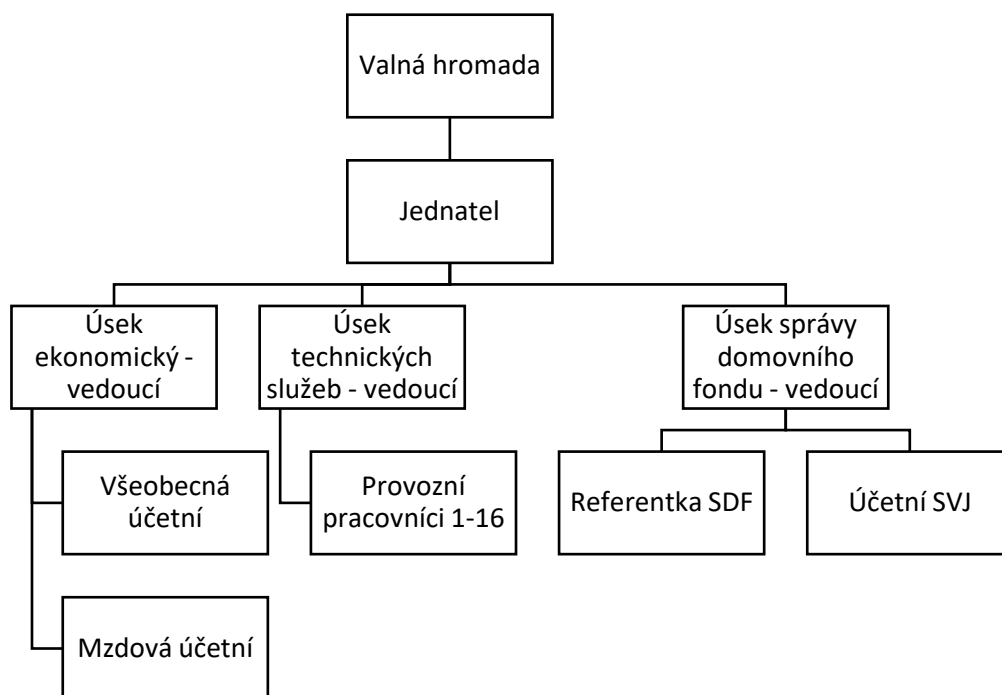
Cílem analýzy bylo posoudit stávající organizační strukturu. K provedení analýzy byly využity zejména interní dokumenty společnosti, polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti a šetření mezi pracovníci v ekonomickém úseku.

Analýza a zhodnocení bylo provedeno z hlediska:

- posouzení rozsahu řídicího rozpětí,
- vymezení odpovědností a pravomocí,
- náplní práce pro jednotlivé pozice,
- porovnání pracovních činností v ekonomickém úseku.

Organizační struktura společnosti Plánské služby, s. r. o. viz příloha D je uvedena v organizačním řádu již od jejího založení, nebyla aktualizována, je zastaralá a tudíž neodpovídá současnému fungování společnosti viz předchozí kapitola 5. S jednatelem společnosti byla dne 3. března 2020 sestavena zjednodušená podoba organizační struktury viz obrázek 3, která je předmětem analýzy.

Obr. 3: Organizační struktura navržená jednatelem společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Organizační struktura zahrnuje valnou hromadu, jednatele společnosti a tři organizační úseky:

- úsek ekonomický,
- úsek technických služeb,
- úsek správy domovního fondu (jednatel společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

Zástupci valné hromady spolupracují a komunikují se všemi zaměstnanci společnosti. Spolupráce mezi jednotlivými úseky je dle jednatele založena na důvěře a neformální komunikaci, která probíhá horizontálně i vertikálně. Zajistit efektivnost plnění pracovních výkonů jsou povinni všichni vedoucí pracovníci. Zaměstnanci si včas předávají mezi sebou odborná vyjádření a potřebné informace (jednatel společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

Stupně řízení charakterizují počet horizontálních vrstev, které je možné vidět v organizačním schématu, tj. jednatel a jednotliví vedoucí úseků. Dle sdělení jednatele

je rozsah stupňů řízení pro společnost příliš nákladný (jednatel společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

6.1 Analýza rozsahu rozpětí řízení

Cílem této analýzy je zjistit, zda je počet podřízených pracovníků účelně nastaven. Tvar organizační struktury společnosti Plánské služby, s. r. o. ovlivňuje parametr, kterým je rozsah rozpětí řízení. Z následující tabulky 2 je patrné, že průměrné rozpětí řízení odpovídá hodnotě 5,8.

Tab. 2: Počet podřízených pracovníků jednotlivých vedoucích

Nadřízený pracovník	Rozpětí řízení
Jednatel	3
Vedoucí ekonomického úseku	2
Vedoucí úseku technických služeb	16
Vedoucí správy domovního fondu	2
Průměrné rozpětí řízení	5,8

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jednateli společnosti jsou přímo podřízeni vedoucí ekonomického úseku, vedoucí úseku technických služeb a vedoucí úseku správy domovního fondu (jednatel společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

Vedoucí ekonomického úseku působí jako nadřízený pracovník dvěma zaměstnancům, a to všeobecné účetní a mzdové účetní.

Vedoucí úseku technických služeb zaujímá pozici vedoucího jeden zaměstnanec, který spolupracuje se svými podřízenými. Počet podřízených se v průběhu roku mění. V současné době je v úseku technických služeb zaměstnáno šestnáct provozních pracovníků. Pracovníci jsou vytíženi dle konkrétního zadání úkolu, protože vytvářejí různorodou práci (jednatel společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

Vedoucí úseku správy domovního fondu má dva podřízené zaměstnance, konkrétně účetní pro společenství vlastníků jednotek a referentku správy domovního fondu (jednatel společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

Z výše uvedeného vyplývá, že v dané organizační struktuře jsou pozice s velmi rozdílným rozsahem řídicího rozpětí. Konkrétně se jedná např. o pozici vedoucí ekonomického úseku a vedoucí úseku technických služeb. V rozpětí řízení se jedná o nepoměr v počtu podřízených pracovníků. V ekonomickém úseku jsou dva podřízení pracovníci na rozdíl od úseku technických služeb, ve kterém je šestnáct podřízených. Tento nepoměr je dán z důvodu obsahu práce, které tyto úseky vykonávají. Jednatel řídí tři podřízené, ale nelze ho srovnávat s ostatními vedoucími pracovníky, jelikož je na něj kladena větší náročnost ohledně řízení celé společnosti.

6.2 Analýza procesů ve společnosti

Výsledkem analýzy procesů ve společnosti je posouzení, zda jsou účelně nastaveny pracovní pozice z hlediska hlavních, řídicích i podpůrných procesů. K této analýze je vhodné určit zastoupení jednotlivých pracovních pozic v oblasti administrativy a provozu.

Zastoupení jednotlivých pracovních pozic ve společnosti je zjištěno z interních dokumentů viz následující obrázek 4.

Obr. 4: Grafické zpracování zastoupení jednotlivých pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z hlediska pracovních pozic se jedná o jednoho jednatele, o šestnáct provozních pracovníků a o sedm administrativních pracovníků z toho jsou tři vedoucí pracovníci

jednotlivých úseků a jejich čtyři podřízení. Z toho vyplývá, že se administrativa prolíná ve všech třech úsecích, tj. v ekonomickém, v technickém i v úseku správy domovního fondu (jednatel společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

Ve společnosti Plánské služby, s. r. o. se uplatňují hlavní, řídicí a podpůrné procesy. Autorka popisuje, jak jsou ve společnosti nastaveny odpovědnosti v rámci jednotlivých procesů.

Tabulka 3 prezentuje informace o hlavních procesech společnosti, zúčastněných úsecích a jejich odpovědných pracovníků. V pracovních smlouvách jsou uvedeny konkrétní odpovědnosti jednotlivých pracovníků (Plánské služby, s. r. o., 2020c).

Tab. 3: Hlavní procesy společnosti

Proces	Úsek	Odpovědný pracovník
správa a údržba nemovitostí v majetku města Planá	úsek technických služeb	vedoucí technických služeb
činnost účetních poradců SVJ	úsek správy domovního fondu	vedoucí správy domovního fondu
vedení účetnictví hospodářské činnosti města Planá	úsek ekonomický	vedoucí ekonomického úseku
poskytování technických služeb	úsek technických služeb	vedoucí technických služeb

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Mezi řídicí procesy ve společnosti se řadí strategické cíle, přidělování odpovědností a pravomocí, organizace a koordinace. Tyto procesy má v kompetenci jednatel společnosti. Řízení výrobních procesů spadá do odpovědnosti vedoucího technických služeb viz tabulka 4 (Plánské služby, s. r. o., 2020b).

Tab. 4: Řídící procesy společnosti

Proces	Úsek	Odpovědný pracovník
strategické cíle společnosti	management	jednatel
přidělování odpovědností a pravomocí	management	jednatel
řízení výrobních procesů	úsek technických služeb	vedoucí technických služeb
organizace a koordinace	management	jednatel

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V následující tabulce 5 je znázorněna odpovědnost za jednotlivé podpůrné procesy. Ve společnosti Plánské služby, s. r. o. lze zařadit mezi podpůrné procesy vzdělávání zaměstnanců, ekonomika a finance, personalistika, údržba strojů a vozového parku, motivace a rozvoj zaměstnanců, IT služby (Plánské služby, s. r. o., 2020b).

Tab. 5: Podpůrné procesy společnosti

Proces	Úsek	Odpovědný pracovník
vzdělávání zaměstnanců	prostřednictvím externích firem	jednatel
ekonomika a finance	úsek ekonomický	vedoucí ekonomického úseku
personalistika	úsek ekonomický	vedoucí ekonomického úseku
údržba strojů a vozového parku	úsek technických služeb	vedoucí technických služeb
motivace a rozvoj zaměstnanců	management	jednatel
IT služby	prostřednictvím externích firem	jednatel

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jednatel má odpovědnost za vzdělávání, motivaci a rozvoj zaměstnanců a v neposlední řadě za IT služby. Zaměstnanci absolvují vhodná školení a kurzy dle své odbornosti, např. všeobecná účetní se účastní školení v oblasti účetnictví a daní. Pracovníci v úseku technických služeb navštěvují např. školení obsluhy pracovních plošin. Po úspěšném absolvování získávají průkaz k obsluze konkrétní pracovní plošiny. Úsek ekonomický

má na starosti personalistiku, ekonomiku a finanční stránku společnosti. Za údržbu a strojů je zodpovědný vedoucí technických služeb (Plánské služby, s. r. o., 2020b).

Z přehledu vyplývají odpovědnosti jednotlivých pracovníků a úseků za hlavní, řídicí a podpůrné procesy. Z této analýzy je zřejmé, že nedochází k překrývání odpovědností, tudíž jsou ve společnosti správně nastavené. S případnou změnou organizační struktury musí dojít k novému nastavení výše uvedených odpovědností.

6.3 Analýza pracovních náplní

Prostřednictvím analýzy pracovních náplní jednotlivých pozic ve společnosti lze zjistit, zda jsou pracovní činnosti dobře nastaveny a zda nedochází k překrývání těchto činností v rámci jednotlivých úseků, tj. úsek ekonomický, úsek technických služeb a úsek správy domovního fondu. V této podkapitole jsou zmíněny i pracovní činnosti jednatele společnosti Plánské služby, s. r. o.

Jednatel se řadí do managementu, odpovídá za celkový chod společnosti, za řádné hospodaření společnosti, za hospodaření se svěřeným majetkem a za jeho ochranu. Také zastupuje společnost navenek ve věcech, které se týkají její činnosti, rozhoduje o přijímání a propouštění zaměstnanců, uzavírá a podepisuje pracovní smlouvy a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, podepisuje výpovědi z pracovního poměru (Plánské služby, s. r. o., 2020b).

Jeho další náplní práce je vydávat příkazy a vnitřní směrnice, které jsou závazné pro všechny zaměstnané pracovníky, kontrolovat hospodaření jednotlivých úseků společnosti (Plánské služby, s. r. o., 2020b).

Povinnosti a oprávnění jednatele se řídí stanovami společnosti a organizačním řádem, který je odvozen ze schválených stanov společnosti. Jednatel je zejména oprávněn:

- řídit společnost a jednat jejím jménem,
- vykonávat zaměstnavatelská práva,
- vydávat pracovní a organizační řád,
- udělovat prokury a plné moci,
- zajišťovat vedení předepsané evidence, účetních knih a ostatních dokladů společnosti,
- požadovat svolání Zastupitelstva města nebo Rady města z důvodů stanovenými stanovami společnosti či zákonem,

- vykonávat usnesení Zastupitelstva města a Rady města přijaté podle stanov společnosti,
- předkládat Zastupitelstvu města a Radě města návrhy rozhodnutí ve věcech, které spadají podle stanov společnosti do jeho působnosti,
- pro jednatele platí omezení v rámci zákazu konkurence (Plánské služby, s. r. o., 2020b).

Jednatel je povinen vykonávat svou funkci s náležitou péčí a zachovávat mlčenlivost o důvěrných skutečnostech a informacích, které souvisejí se společností. V neposlední řadě se musí jednatel účastnit jednání Zastupitelstva města, pokud je předmětem jednání rozhodování o věcech, které spadají do oblasti valné hromady a je tedy povinen se k těmto věcem vyjádřit, případně předložit své návrhy či protinávrhy (Plánské služby, s. r. o., 2020b).

Vztah jednatele společnosti ke společnosti se řídí ustanovením obchodního zákoníku a smlouvě mandátní. Jednateli přísluší za výkon funkce jednatele odměna, případně podíl na zisku, pokud tak rozhodne jediný společník (Plánské služby, s. r. o., 2020b).

Vedoucí ekonomického úseku odpovídá za řádné hospodaření společnosti s finančními prostředky a za dodržování účetních, daňových a mzdových předpisů, ale i vnitřních předpisů. Zajišťuje platební styk s peněžními ústavy. Odpovídá za správnost výkazů odesílaných příslušným orgánům státní správy včetně zpracování statistických výkazů. Dále má za úkol vyřizovat reklamace ekonomického úseku, navrhnout předpisy a předkládat je ke schválení jednatelem. Odpovídá za archivaci účetních a mzdových dokladů úseku ekonomického (Plánské služby, s. r. o., 2020c).

Vedoucí ekonomického úseku úzce spolupracuje s jednatelem a zároveň i se svými podřízenými pracovníky, tj. všeobecná účetní a mzdová účetní (jednatelem společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

Všeobecná účetní plní tyto pracovní činnosti:

- fakturuje služby a dodávky podle písemně předaných podkladů z jednotlivých úseků společnosti,
- vede evidenci faktur přijatých a vydaných, došlých a odeslaných plateb a v případě potřeby zasílá upomínky za neuhrazené pohledávky za odběrateli,
- přijímá a odesílá veškeré písemnosti i další zásilky společnosti a eviduje je,

- měsíčně sestavuje předepsané výkazy,
- přebírá veškeré tržby společnosti v hotovosti a odvádí je do banky,
- proplácí drobné nákupy schválené jednatelem,
- vede předepsanou pokladní evidenci a hmotně odpovídá za svěřené finanční prostředky,
- zpracovává a kontroluje doklady pro DPH, které zaúčtuje,
- zaznamenává přírůstky a úbytky veškerého majetku společnosti do operativní evidence,
- zúčastňuje se inventarizací,
- zajišťuje komplexní účetní agendu podle pokynů města Planá,
- obstarává operativní evidenci spravovaného majetku města Planá (Plánské služby, s. r. o., 2020c).

Činnosti personální a mzdové agendy provádí ve společnosti v úseku ekonomickém jedna zaměstnankyně, která plní následující činnosti:

- sestavuje pracovní smlouvy a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, výpovědi z pracovního poměru a dohody o jeho skončení,
- odpovídá za evidenci pracovní doby,
- vede osobní spisy zaměstnanců, eviduje jejich nároky na dovolenou a sleduje čerpání,
- eviduje a kontroluje případy pracovní neschopnosti a dalších překážek v práci na straně zaměstnance,
- vypočítává mzdy zaměstnanců, odpovídá za správnost výpočtů,
- provádí srážky ze mzdy, vypočítává dávky nemocenského pojištění,
- odvádí daně z příjmu fyzických osob a povinného zdravotního a sociálního pojištění,
- vede příslušnou evidenci a ve stanovených termínech odesílá předepsaná hlášení včetně evidenčních listů důchodového pojištění,
- vyřizuje mzdové reklamace zaměstnanců,
- odpovídá za styk s příslušnými orgány státní správy, zejména s úřadem práce,
- dbá na dodržování zákonných ustanovení k GDPR (Plánské služby, s. r. o., 2020c).

Vedoucí technických služeb je zodpovědný za údržbu veřejného osvětlení, veřejné zeleně a veřejných komunikací města Planá, údržbu hřbitova a smuteční síně, údržbu a provozování veřejných WC. Zajišťuje dopravu a služby pro interní i externí odběratele. Jeho úkolem je zabezpečit technický stav svěřených budov, strojů a zařízení, dodržování bezpečnostních předpisů (Plánské služby, s. r. o., 2020c).

Vedoucí úseku technických služeb odborně vede své podřízené a tím dbá na efektivní fungování celého úseku technických služeb, koordinuje práci uvnitř úseku. Pro dosažení cílů vede své podřízené k plnění úkolů prostřednictvím jednotného postupu práce (Plánské služby, s. r. o., 2020c).

Dále odpovídá za objednávky materiálu podle potřeby jednotlivých prací. Kontroluje příjem materiálu na sklad, jeho řádné skladování a vedení operativní evidence ve skladu. Vyřizuje reklamace úseku technických služeb. Kontroluje došlé faktury a předává je ekonomickému úseku k likvidaci. Připravuje písemné podklady pro fakturaci (Plánské služby, s. r. o., 2020c).

Provozní pracovníci výkonně zajišťují dle potřeby a objednávek zákazníků tyto činnosti:

- obstarat sekání veřejné zeleně, stříhat živé ploty a hrabat listí, prořezávat okrasné keře a dřeviny,
- zajišťovat údržbu a provoz veřejného osvětlení,
- odpovídat za údržbu pozemních komunikací v letním i zimním období, především zametat komunikace a odklízet sněh,
- obstarat úklid smuteční síně před a po smutečním obřadu,
- zabezpečovat nákladní autodopravu a práci pro cizí odběratele,
- zajišťovat provoz a údržbu hřbitova (jednatel společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

Vedoucí úseku správy domovního fondu zajišťuje písemnou přípravu podkladů pro fakturaci. Odpovídá za řádný technický stav a předepsané revize bytů a domů ve správě, strojů a zařízení, dodržování bezpečnostních předpisů a obecně závazných i vnitřních předpisů (Plánské služby, s. r. o., 2020c).

Kontroluje došlé faktury, které dále předává ekonomickému úseku k likvidaci. Vyřizuje reklamace úseku správy domovního fondu. Přijímá objednávky na opravy a vystavuje zakázkové listy (Plánské služby, s. r. o., 2020c).

Vedoucí úseku správy domovního fondu má dva podřízené zaměstnance, konkrétně účetní pro společenství vlastníků jednotek a referentku správy domovního fondu (jednatel společnosti, osobní komunikace, 3. 3. 2020).

Náplň práce účetní pro společenství vlastníků jednotek tvoří:

- zajištění komplexní správy včetně vedení účetnictví pro jednotlivá společenství vlastníků jednotek na základě uzavřených smluv,
- vyhotovení roční účetní závěrky a daňová přiznání pro SVJ a malá sdružení vlastníků,
- zabezpečení osobní i písemné komunikace se zástupci SVJ,
- za nepřítomnosti referentky správy domovního fondu zabezpečuje její zastupitelnost (Plánské služby, s. r. o., 2020c).

Referentka správy domovního fondu má v popisu práce následující činnosti:

- vyúčtovává topné sezóny pro městské byty a nebytové prostory, sleduje a eviduje platby a dluhy za vyúčtování topných sezón, nájmy a služby,
- obstarává vybírání a vyúčtování záloh dle uzavřených smluv,
- zabezpečuje potřebnou údržbu bytů a nebytových prostorů,
- zajišťuje evidenci nájemníků, bytů a nebytových prostor, změny výše nájmu a záloh,
- vede evidenci měsíčních plateb a dlužníků, dluhy upomíná a předkládá podklady pro soudní vymáhání,
- zajišťuje osobní a písemný styk s nájemníky,
- za nepřítomnosti účetní společenství vlastníků jednotek zabezpečuje její zastupitelnost (Plánské služby, s. r. o., 2020c).

Z analýzy pracovních náplní vyplývá, že se některé pracovní činnosti prolínají ve všech úsecích společnosti, konkrétně se jedná o administrativní činnosti např. tvorba objednávek, faktur, reklamací, vyhotovování výkazů apod.

Těmito činnostmi se zabývají tyto pracovní pozice:

- vedoucí ekonomického úseku,
- vedoucí technických služeb,
- vedoucí správy domovního fondu,
- všeobecná účetní,
- mzdová účetní,
- referentka správy domovního fondu,
- účetní pro společenství vlastníků jednotek.

Administrativními činnostmi se má zabývat především ekonomický úsek, nikoliv úsek technických služeb, který má v kompetenci důležitější činnosti např. údržba zeleně a údržba veřejného osvětlení. Dochází k nepoměru vytíženosti (podřízení pracovníci a pracovní činnosti) mezi jednotlivými vedoucími úseku. Vedoucí technických služeb má více činností a podřízených pracovníků v porovnání s dalšími vedoucími ostatních úseků ve společnosti např. s vedoucí ekonomického úseku.

6.4 Analýza pracovních činností v ekonomickém úseku

Cílem této analýzy je porovnat pracovní náplně se skutečně vykonávanými pracovními činnostmi v rámci celého ekonomického úseku. Autorka se zaměřila na činnosti vedoucí ekonomického úseku uvnitř tohoto úseku.

Smyslem této analýzy bylo i odhalit, zda v ekonomickém úseku probíhají pracovní činnosti dle pracovních náplní a zda nevznikají tzv. duplicitní činnosti. Tato analýza se uskutečnila 3. března 2020 a týkala se třech zaměstnanců, tj. vedoucí ekonomického úseku, všeobecné účetní a mzdové účetní. Pracovnice byly požádány, aby zapsaly do předloženého seznamu své jméno a pracovní pozici k jednotlivým vypsáním činnostem, které reálně vykonávají. Činnosti byly zvoleny na základě jednotlivých náplní prací výše uvedených pracovnic.

V příloze E je uveden vzor seznamu činností, do kterého se zapsali jednotliví zaměstnanci ekonomického úseku k příslušným činnostem. Výsledkem by mělo být zjištění, zda více zaměstnanců nevykonává stejnou činnost. Závěrem může být i prolínání mnoha činností mezi jednotlivými zaměstnanci. V následujícím textu jsou prezentovány výsledky této analýzy viz tabulka 6.

Tab. 6: Výsledky analýzy pracovních činností v ekonomickém úseku

Pracovní činnost	Pracovní pozice
Evidence osobních spisů zaměstnanců	Mzdová účetní
Přijímání, odesílání a evidence písemností (podatelna)	Všeobecná účetní, mzdová účetní
Přijímání tržeb v hotovosti, manipulace s pokladnou	Všeobecná účetní, vedoucí ekonomického úseku
Platební styk s peněžními ústavami	Vedoucí ekonomického úseku
Zpracování a odesílání výkazů orgánům státní správy	Všeobecná účetní, mzdová účetní, vedoucí ekonomického úseku
Vyřizování reklamací	Vedoucí ekonomického úseku
Evidence faktur přijatých a vydaných	Všeobecná účetní
Vystavování upomínek za neuhrazené pohledávky	Všeobecná účetní, vedoucí ekonomického úseku
Vedení účetnictví	Všeobecná účetní
Operativní evidence majetku společnosti	Všeobecná účetní
Operativní evidence spravovaného majetku města Planá	Všeobecná účetní
Zajišťování účetní agendy pro město Planá	Všeobecná účetní
Vyhotovování pracovních smluv, příp. dohod a výpovědí	Mzdová účetní
Evidence pracovní doby	Mzdová účetní
Zpracování mezd zaměstnanců	Mzdová účetní
Roční zúčtování daní pro zaměstnance	Mzdová účetní
Archivace mzdových a účetních dokladů	Vedoucí ekonomického úseku

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na základě této analýzy pracovních činností bylo provedeno porovnání náplně práce s reálně vykonávanými pracovními činnostmi.

Vedoucí ekonomického úseku se zapsala celkem k šesti pracovním činnostem. V její pracovní náplni jsou uvedeny pouze čtyři z nich. Pracovní činnosti uvedené v seznamu

jako vystavování upomínek za neuhrazené pohledávky a manipulace s pokladnou nejsou předmětem náplně práce vedoucí ekonomického úseku.

Všeobecná účetní plní ze seznamu devět činností, z nichž jedna pracovní činnost není uvedena v její náplni práce. Jedná se o pracovní činnost, která je v seznamu definována jako zpracování a odesílání výkazů orgánům státní správy.

Personální a mzdová účetní uvedla, že skutečně vykonává sedm činností. Z vytvořeného seznamu skutečně vykonávaných činností v úseku ekonomickém se konkrétně jedná o tyto činnosti:

- evidence osobních spisů zaměstnanců,
- přijímání, odesílání a evidence písemností (podatelna),
- zpracování a odesílání výkazů orgánům státní správy,
- vyhotovování pracovních smluv, příp. dohod a výpovědí,
- evidence pracovní doby,
- zpracování mezd zaměstnanců,
- roční zúčtování daní pro zaměstnance.

V pracovní náplni personální a mzdové účetní však není stanovena činnost přijímání, odesílání a evidence písemností (podatelna).

Zpracováním dat z uvedeného seznamu činností vyplývá, že jednu činnost vykonává více zaměstnanců. Souhrn těchto činností je následující:

- přijímání, odesílání a evidence písemností (podatelna),
- zpracování a odesílání výkazů orgánům státní správy,
- přijímání tržeb v hotovosti, manipulace s pokladnou,
- vystavování upomínek za neuhrazené pohledávky.

Pracovní činnost přijímání, odesílání a evidence písemností (podatelna) uvedly dvě pracovnice, a to všeobecná účetní a mzdová a personální účetní. Všeobecná účetní má tuto činnost v náplni práce, mzdová a personální účetní nikoliv. V dnešní moderní době obě výše zmíněné pracovnice komunikují elektronicky prostřednictvím své emailové adresy, kde přijímají a odesílají korespondenci. Písemná komunikace v podobě dopisu se vyskytuje minimálně. Dle sdělení jednatele evidenci písemností provádí pouze všeobecná účetní, tudíž se nejedná o činnost, kterou by vykonávalo více pracovníků v ekonomickém úseku.

Vedoucí ekonomického úseku, všeobecná účetní i mzdová a personální účetní vykonávají činnost uvedenou v seznamu pod názvem zpracování a odesílání výkazů orgánům státní správy. Činnost byla chybně formulována z důvodu neuvedených jasně daných orgánů státní správy. Představitelka vedoucího ekonomického úseku dle náplně práce zpracovává a odesílá statistické výkazy Českému statistickému úřadu. Všeobecná účetní komunikuje s finančním úřadem. Mzdová a personální účetní naopak spolupracuje s orgány státní správy především se zdravotními pojišťovny, se správou sociálního zabezpečení a s Úřadem práce v Tachově.

Přijímání tržeb v hotovosti a manipulace s pokladnou je činnost, kterou uvedly dvě pracovnice, tj. všeobecná účetní a vedoucí ekonomického úseku. Dle dodatečného sdělení jednatele společnosti provádí primárně tuto činnost všeobecná účetní. V případě nepřítomnosti všeobecné účetní na pracovišti přijímá tržby v hotovosti vedoucí ekonomického úseku.

Vystavování upomínek za neuhrazené pohledávky provádí dle náplně práce všeobecná účetní, ale tuto činnost zapsala do seznamu i vedoucí ekonomického úseku. Činnost nemá stanovenou ve své náplni práce, přesto ji vykonává ze své iniciativy. Tím dochází k pracovní duplicitě. Ve společnosti se chyba odhalí včas, tzn. že vystavená upomínka je odeslána odběrateli pouze jednou. Tato situace nastává minimálně, protože úhrady od odběratelů probíhají v době splatnosti vystavených faktur.

Z uvedené analýzy vyplývá, že pracovní činnosti všeobecné účetní a mzdové účetní probíhají podle jejich pracovních náplní. Provedenou analýzou se dále potvrdilo, že vedoucí ekonomického úseku provádí pracovní činnosti dle její náplně práce. Pouze u jedné činnosti se vyskytla pracovní duplicita, konkrétně u vystavování upomínek za neuhrazené pohledávky.

6.5 Zhodnocení stávající organizační struktury

Mezi problematická místa ve stávající organizační struktuře společnosti Plánské služby, s. r. o. lze zařadit zcela zastaralý organizační řád a neaktualizované formální schéma organizační struktury. Schéma bylo vytvořeno již v minulosti a sloužilo pouze pro potřeby vnitropodnikového účetnictví. Na základě tohoto problému bylo jednatelem vytvořeno zjednodušené neformální schéma organizační struktury, které bylo předmětem analýzy.

Z analýzy rozsahu rozpětí řízení vyplynulo, že průměrný počet podřízených odpovídá hodnotě 5,8. V nynější organizační struktuře jsou dvě vedoucí pracovní pozice, kterým jsou podřízeny menší počty zaměstnanců než výše stanovená průměrná hodnota. Jedná se o pracovní pozice vedoucí ekonomického úseku a vedoucí správy domovního fondu. Z analýzy byl také zjištěn nepoměr v počtu podřízených pracovníků především mezi vedoucím úseku ekonomickém a vedoucím úseku technických služeb.

Odpovědnosti jednotlivých pracovníků a úseků za hlavní, řídicí a podpůrné procesy jsou ve společnosti Plánské služby, s. r. o. dobře nastaveny. S novou změnou by muselo dojít k aktuálnímu nastavení odpovědností.

Prostřednictvím analýzy pracovních náplní jednotlivých pozic autorka zjistila, že se administrativními činnostmi například tvorbou objednávek, faktur, reklamací, vyhotovování výkazů apod. zabývá celkem sedm pracovních pozic. Tyto činnosti se překrývají ve všech úsecích společnosti. Vedoucí úseku technických služeb je v celém rozsahu svých vykonávaných činností vytíženější a řídí více podřízených než vedoucí ekonomického úseku.

Porovnáním pracovních náplní se skutečně vykonávanými činnostmi pracovníků ekonomického úseku bylo zjištěno, že pracovní činnosti probíhají dle stanovených pracovních náplní. Z provedené analýzy vyplynula nesrovnalost pouze v pracovní náplni u vedoucí ekonomického úseku, a to u činnosti vystavování upomínek za neuhrazené pohledávky.

V následující kapitole autorka předkládá návrhy na změny v organizační struktuře, které by měly odstranit výše zmíněná problematická místa. Navrhne i nově upravená schémata organizační struktury, provede i úpravy v náplních prací a upraví dle změn nastavení odpovědností.

7 Návrhy řešení

Na základě analýzy a zhodnocení z hlediska rozsahu řídicího rozpětí, vymezení odpovědností a pravomocí, náplní práce pro jednotlivé pozice v celé společnosti a porovnání pracovních činností v ekonomickém úseku jsou vytvořeny následující návrhy na úpravy v organizační struktuře či nově navržené organizační struktury, jejichž cílem je efektivnější fungování společnosti.

K řešení návrhů byly využity i získané informace od společnosti Plánské služby, s. r. o., interní dokumenty a polostrukturovaný rozhovor s jednatelem.

7.1 Změna organizační struktury - návrh č. 1

Rozborem zastoupení jednotlivých pracovních pozic bylo zjištěno, že společnost Plánské služby, s. r. o. zaměstnává šestnáct provozních pracovníků a sedm pracovníků v administrativě. Administrativní činnosti jsou vykonávány ve všech třech úsecích společnosti. Na základě těchto informací by bylo vhodné optimalizovat počet zaměstnanců v administrativě.

Z analýzy rozpětí řízení vyplynulo, že v současné organizační struktuře existují dvě vedoucí pracovní pozice, kterým jsou podřízeny malé počty zaměstnanců, a to pracovní pozice vedoucí ekonomického úseku a vedoucí správy domovního fondu. Mezi pozice s velmi rozdílným rozsahem řídicího rozpětí lze zařadit vedoucí technických služeb a vedoucí ekonomického úseku.

Z analýzy náplně práce a z analýzy porovnání pracovních činností se skutečně vykonávanými činnostmi i dotazováním mezi pracovníky ekonomického úseku vyplynulo, že by činnosti mohly být přerozděleny. Autorka se zaměřila pouze na úsek ekonomický, návrhem je zrušení pozice vedoucí ekonomického úseku. Přínosem tohoto opatření bude snížení mzdových nákladů.

Odpovědnosti a pracovní činnosti, které vykonává vedoucí ekonomického úseku se dle návrhu autorky rozdělí mezi všeobecnou účetní, mzdovou účetní a jednatele společnosti, vzhledem k jeho vysokoškolsky zaměřenému ekonomickému vzdělání.

Jednatel společnosti by nově odpovídal za správnost výkazů odesílaných příslušným orgánům státní správy včetně zpracování statistických výkazů, vyřizoval reklamace ekonomického úseku a navrhoval předpisy.

Všeobecná účetní by měla v kompetenci odpovídat za řádné hospodaření společnosti s finančními prostředky, odpovídat za dodržování účetních a daňových předpisů, ale i vnitřních předpisů, zajišťovat platební styk s peněžními ústavy a odpovídat za archivaci účetních dokladů úseku ekonomického.

Mzdové a personální účetní v jedné osobě by vznikla odpovědnost za dodržování mzdových předpisů, ale i za archivaci mzdových dokladů úseku ekonomického.

Dle vytvořeného seznamu skutečně vykonávaných činností na ekonomickém úseku bylo dále zjištěno, že vedoucí vykonává ze své iniciativy činnost vystavování upomínek za neuhrazené pohledávky. Tuto činnost má v náplni práce všeobecná účetní, tzn. že jí zůstává v kompetenci.

Díky zrušení vedoucí pozice se sníží i mzdové náklady ve společnosti Plánské služby, s. r. o. viz tabulka 7.

Tab. 7: Úspora mzdových nákladů návrhu č. 1

Mzdové náklady	Měsíc	Rok
Hrubá mzda	26.000	312.000
Zdravotní pojištění	2.340	28.080
Sociální pojištění	6.448	77.376
Celkem	34.788	417.456

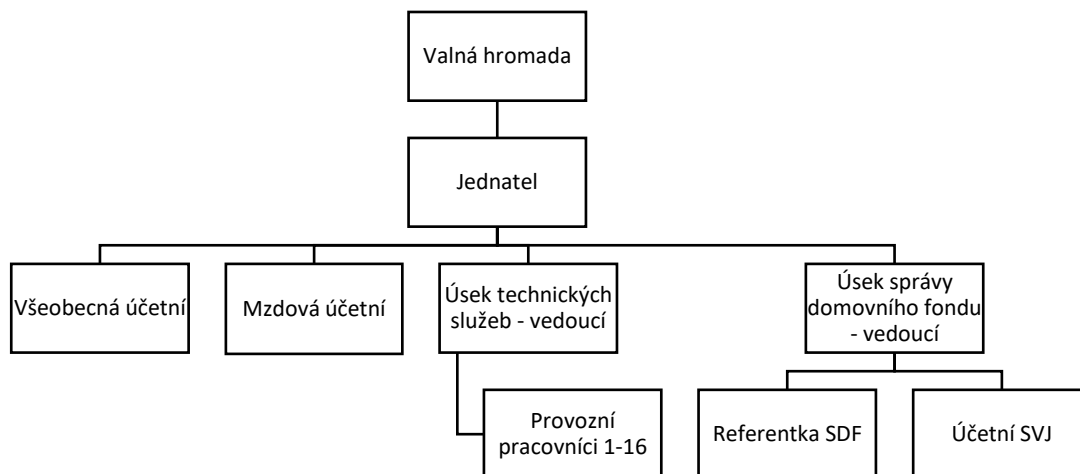
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Hrubá mzda vedoucí ekonomického úseku činí 26.000 Kč. Se zrušením této pozice by společnost snížila mzdové náklady za jeden měsíc o 34.788 Kč a za rok o 417.456 Kč.

Každá změna v organizaci přináší i možná rizika. Zrušením pozice vedoucí ekonomického úseku může dojít ke ztrátě klíčového pracovníka - manažera. Dalším rizikem může být v případě nemoci jednoho pracovníka nezajištěný jeho zástup, z této situace může plynout i značný stres, že nebude zabezpečen plynulý chod společnosti.

Autorka na základě navržených změn předkládá nové schéma organizační struktury viz následující obrázek 5.

Obr. 5: Schéma návrhu na úpravu organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Současně s výše uvedenou navrhovanou změnou by došlo ve společnosti k úpravě nastavení odpovědnosti v jednotlivých procesech.

V hlavních procesech by se změna týkala u vedení účetnictví hospodářské činnosti města Planá. Za tento proces byla původně odpovědná vedoucí ekonomického úseku. Nově navrhovaným odpovědným pracovníkem je všeobecná účetní viz tabulka 8.

Tab. 8: Změna v hlavních procesech společnosti

Proces	Úsek	Odpovědný pracovník
vedení účetnictví hospodářské činnosti města Planá	-	všeobecná účetní

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V řídicích procesech by nenastala žádná změna v odpovědnosti vzhledem k tomu, že tyto procesy má v kompetenci jednatel společnosti a vedoucí technických služeb.

Odpovědný pracovník v podpůrných procesech personalistika, ekonomika a finance je nově navržen jednatel společnosti, který nahradil vedoucí ekonomického úseku, viz následující tabulka 9.

Tab. 9: Změna v podpůrných procesech společnosti

Proces	Úsek	Odpovědný pracovník
ekonomika a finance	-	jednatel
personalistika	-	jednatel

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

7.2 Změna organizační struktury - návrh č. 2

Druhý návrh změny souvisí s návrhem č. 1, ze kterého vyplynulo zrušení pozice vedoucí ekonomického úseku. Činnosti ze zrušené pozice by se nepřerozdělily mezi jednotlivé pracovníky jako v případě návrhu č. 1, ale sloučily by se s činnostmi vedoucí správy domovního fondu. Sloučením pozic by došlo i ke sloučení odpovědnosti výše uvedených pozic. Sloučené pracovní činnosti a odpovědnosti by se zaznamenaly v náplni práce.

Návrh náplně práce by obsahoval tyto činnosti:

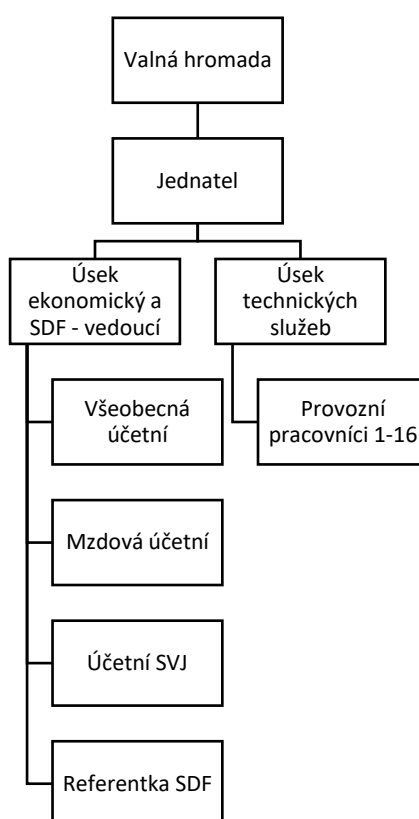
- odpovídat za řádné hospodaření společnosti s finančními prostředky,
- odpovídat za dodržování účetních, daňových a mzdových předpisů, ale i vnitřních předpisů,
- zajišťovat platební styk s peněžními ústavy,
- kontrolovat došlé faktury,
- odpovídat za správnost výkazů odesílaných příslušným orgánům státní správy včetně zpracování statistických výkazů,
- vyřizovat reklamace úseku ekonomického a SDF,
- navrhovat předpisy a předkládat je ke schválení jednatelem,
- odpovídat za archivaci účetních a mzdových dokladů úseku ekonomického,
- zajišťovat písemnou přípravu podkladů pro fakturaci,
- odpovídat za řádný technický stav a předepsané revize bytů a domů ve správě, strojů a zařízení,
- dodržovat bezpečnostní předpisy a obecně závazné i vnitřní předpisy,
- přijímat objednávky na opravy a vystavuje zakázkové listy.

Nově vzniklá pozice by nesla název vedoucí úseku ekonomického a správy domovního fondu viz obrázek 6. Vedoucí této pozice by řídil následující podřízené pracovníky:

- všeobecnou účetní,
- mzdovou a personální účetní,
- účetní SVJ,
- referentku správy domovního fondu.

Úspora mzdových nákladů a rizika spojená se změnou by byly stejné jako v návrhu č. 1.

Obr. 6: Schéma návrhu na úpravu organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Za hlavní proces vedení účetnictví hospodářské činnosti města Planá by nově odpovídal vedoucí úseku ekonomického a správy domovního fondu. Úprava odpovědného pracovníka je uvedena v tabulce 10.

Tab. 10: Změna v hlavních procesech společnosti

Proces	Úsek	Odpovědný pracovník
vedení účetnictví hospodářské činnosti města Planá	úsek ekonomický a SDF	vedoucí úseku ekonomického a SDF

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V řídicích procesech by opět nenastala žádná změna v odpovědnosti vzhledem k tomu, že za tyto procesy odpovídá jen jednatel společnosti a vedoucí technických služeb.

Podpůrné procesy ve společnosti tj. personalistika, ekonomika a finance by byly součástí úseku ekonomického a správy domovního fondu, odpovědnosti by nesl vedoucí tohoto úseku. Tyto změny jsou zahrnuty v tabulce 11.

Tab. 11: Změna v podpůrných procesech společnosti

Proces	Úsek	Odpovědný pracovník
ekonomika a finance	úsek ekonomický a SDF	vedoucí úseku ekonomického a SDF
personalistika	úsek ekonomický a SDF	vedoucí úseku ekonomického a SDF

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Uvedenými návrhy č. 1 a č. 2 se společnost může inspirovat k provedení změn v organizační struktuře společnosti Plánské služby, s. r. o. Organizační změny by vedly k efektivnějšímu fungování společnosti.

Závěr

Bakalářská práce se věnovala tématu posouzení nastavení organizační struktury ve společnosti Plánské služby, s. r. o. Hlavním cílem bylo zhodnotit současnou organizační strukturu společnosti. Mezi dílčí cíle bylo zahrnuto vymezení základních pojmů týkající se problematiky organizování a organizačních struktur, analyzování současné organizační struktury ve společnosti (z hlediska rozsahu řídicího rozpětí, vymezení odpovědností a pravomocí, náplní práce pro jednotlivé pozice a z hlediska porovnání pracovních činností v ekonomickém úseku) a určení problematických míst v organizační struktuře.

Organizační struktura ovlivňuje činnosti pracovníků, každodenní působení společnosti a vytváří prostředí k naplnění strategie společnosti. Mezi podstatné teoretické poznatky lze zařadit organizační audit, který je v současné době velice významný z důvodu odhalení nedostatků a slabých míst uvnitř společnosti.

Z provedených analýz z hlediska posouzení rozsahu řídicího rozpětí, vymezení odpovědností a pravomocí, náplní práce pro jednotlivé pozice a porovnání pracovních činností v ekonomickém úseku vyplynula problematická místa. Prostřednictvím stanovených problematických míst byly předloženy návrhy řešení v organizační struktuře.

K řešení návrhů byly využity interní dokumenty získané od společnosti Plánské služby, s. r. o., informace od pracovníků ekonomického úseku a polostrukturovaný rozhovor s jednatelem.

Prostřednictvím metody komparace, tj. porovnáním zjištěných skutečně vykonávaných činností s pracovními náplněmi, bylo zjištěno, že některé činnosti nejsou uvedeny v náplni práce jednotlivých pracovníků.

Mezi zmíněnými návrhy, které byly společnosti Plánské služby, s. r. o. doporučeny, patří zrušení pozice vedoucí ekonomického úseku nebo sloučení dvou pozic do jedné. Na základě těchto návrhů vznikly dvě nově navržené organizační struktury. Doporučené návrhy a změny by vedly k efektivnějšímu výkonu celé společnosti.

Autorka zároveň doporučuje společnosti Plánské služby, s. r. o. aktualizovat organizační řád i s organizačním schématem, které by odpovídalo současnému fungování ve společnosti.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha, Česko: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postup*. (13. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha, Česko: Grada.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha, Česko: Grada.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Dědina, J., & Malý, M. (2005). *Moderní organizační architektura*. Praha, Česko: Alfa.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha, Česko: Grada.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2017). *Management*. Praha, Česko: Grada.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha, Česko: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha, Česko: Management Press.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha, Česko: Grada.
- Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. (1. vyd.). Praha, Česko: C.H. Beck.
- Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. B. (2010). *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha, Česko: Management Press.
- Petrů, N. & Velinová, E. (2017). *ModerniRizeni.cz. Trendy světových byznys velikanů*. Dostupné 23. 1. 2020 z <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65917170-trendy-svetovych-byznys-velikanu>
- Plánské služby, s. r. o. (2020a). *Oficiální webové stránky společnosti*. Dostupné 18. 1. 2020 z <http://www.planskesluzby.cz>
- Plánské služby, s. r. o. (2020b). *Organizační řád*. Interní dokument společnosti Plánské služby, s. r. o. se sídlem v Plané.
- Plánské služby, s. r. o. (2020c). *Pracovní náplně a pracovní smlouvy*. Interní dokumenty společnosti Plánské služby, s. r. o. se sídlem v Plané.
- Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.

- Synek, M., Kislingerová, E., & kol. (2015). *Podniková ekonomika*. (6. vyd.). Praha, Česko: C.H. Beck.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
- Urban, J. (2004). *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha, Česko: Management Press.
- Urban, J. (2010). Personální a organizační audit podniku - jeho cíle a výsledky. *Interní auditor*, 14(4), 9-11. Dostupné z: https://www.interniaudit.cz/download/casopis/IA4_maketa.pdf
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha, Česko: Grada.
- Veber, J., & kol. (2014). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha, Česko: Management Press.
- Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2020). *Aktuality. Portál justice*. Dostupné 2. 2. 2020 z [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?ico=+26342235](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=+26342235)
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. (3. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Vochozka, M., Mulač, P., & kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: Grada.
- Wöhe, G., & Kislingerová, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství*. (2. vyd.). Praha, Česko: C.H. Beck.

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní informace o společnosti.....	33
Tab. 2: Počet podřízených pracovníků jednotlivých vedoucích.....	39
Tab. 3: Hlavní procesy společnosti.....	41
Tab. 4: Řídící procesy společnosti.....	42
Tab. 5: Podpůrné procesy společnosti.....	42
Tab. 6: Výsledky analýzy pracovních činností v ekonomickém úseku.....	49
Tab. 7: Úspora mzdových nákladů návrhu č. 1.....	54
Tab. 8: Změna v hlavních procesech společnosti.....	55
Tab. 9: Změna v podpůrných procesech společnosti.....	56
Tab. 10: Změna v hlavních procesech společnosti.....	58
Tab. 11: Změna v podpůrných procesech společnosti.....	58

Seznam obrázků

Obr. 1: Ukázka grafického zobrazení organizační struktury.....	13
Obr. 2: Grafické zobrazení čistých obrátů v tisících od roku 2016 do roku 2019	35
Obr. 3: Organizační struktura navržená jednatelem společnosti.....	38
Obr. 4: Grafické zpracování zastoupení jednotlivých pracovních pozic	40
Obr. 5: Schéma návrhu na úpravu organizační struktury.....	55
Obr. 6: Schéma návrhu na úpravu organizační struktury.....	57

Seznam použitých zkratk a značek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BP	bakalářská práce
č. p.	číslo popisné
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
GDPR	general data protection regulation
IČO	identifikační číslo organizace
Ing.	inženýr
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
kol.	kolektiv
např.	například
OSCAR	objectives, specialization, coordination, authority, responsibility
popř.	popřípadě
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
SDF	správa domovního fondu
SVJ	společenství vlastníků jednotek

Seznam příloh

Příloha A: Logo společnosti

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2019

Příloha C: Seznam otázek pro strukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti

Příloha D: Organizační struktura společnosti

Příloha E: Seznam skutečně vykonávaných činností ekonomického úseku

Příloha A: Logo společnosti



Příloha B: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2019

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 9

Od: 1.1.2019 Do: 31.12.2019

v tisících Kč

iČ 2 6 3 4 2 2 3 5

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Plánské služby, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Slovanská ulice 110

Planá

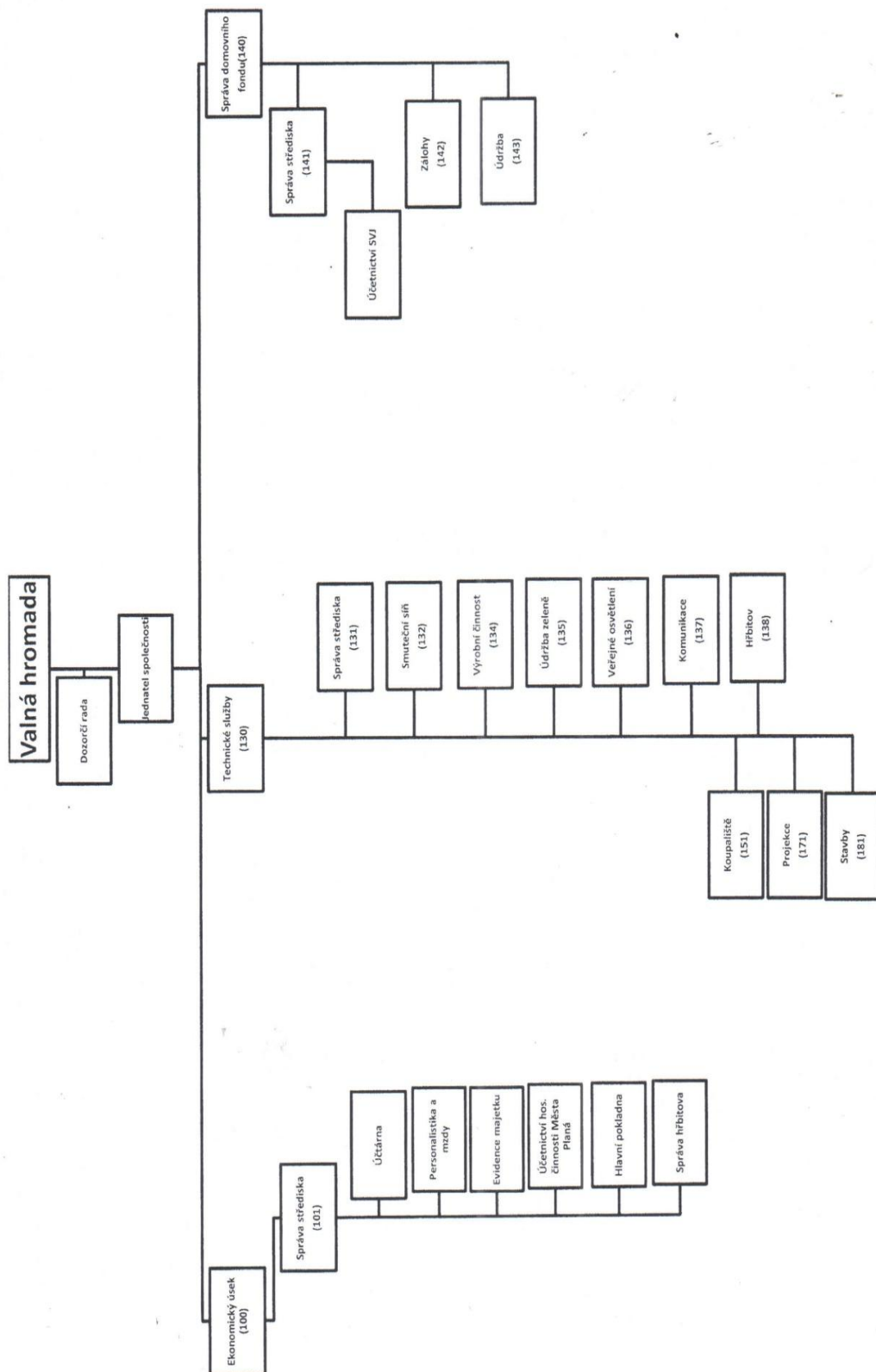
34815

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb účty 601, 602	001	15 937	14 510
A.	Výkonová spotřeba A.1.+...+A.x.	003	5 907	6 426
A.2.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	005	3 834	3 516
A.3.	Služby účty 511, 512, 513, 518	006	2 073	2 910
D.	Osobní náklady D.1.+...+D.x.	009	8 576	7 797
D.1.	Mzdové náklady účty 521, 522, 523	010	6 338	5 819
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady D.2.1.+D.2.2.	011	2 238	1 978
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	012	2 084	1 846
D.2.2.	Ostatní náklady účty 527, 528	013	154	132
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti E.1.+...+E.x.	014	1 302	1 424
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku E.1.1.+E.1.2.	015	1 302	1 424
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé účty 551, 557	016	1 302	1 424
III.	Ostatní provozní výnosy III.1.+...+III.x.	020	973	1 193
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku účty 641	021	20	40
III.2.	Tržby z prodaného materiálu účty 642	022	22	11
III.3.	Jiné provozní výnosy účty 644, 646, 647, 648, 697	023	931	1 142
F.	Ostatní provozní náklady F.1.+...+F.x.	024	132	341
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541	025	45	186
F.2.	Prodaný materiál účty 542	026	21	9
F.3.	Daně a poplatky účty 531, 532, 538	027	57	59
F.5.	Jiné provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597	029	9	87
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-) I.+I.x.+II.+II.x.+III.+III.x.-A.-B.-C.-D.-E.-F.	030	993	-285
J.	Nákladové úroky a podobné náklady J.1.+...+J.x.	043	34	34
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady účty 562	045	34	34
K.	Ostatní finanční náklady účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	254	312
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.	048	-288	-346
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	705	-631
L.	Daň z příjmů L.1.+...+L.x.	050	106	0
L.1.	Daň z příjmů splatná účty 591, 593, 595, 599	051	106	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) -- - L.	053	599	-631
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) -- - M.	055	599	-631
*	* Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	056	16 910	15 703

Příloha C: Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti

- Kolik pracovníků v současné době pracuje ve společnosti?
- Máte uzavřené smlouvy s městem Planá? Pokud ano, vyjmenujte je.
- Je společnost finančně podporována dotacemi od města Planá?
- Odpovídá předložené schéma organizační struktury současnému fungování společnosti? Pokud by neodpovídalo, jaká je Vaše současná organizační struktura?
- Jak jsou ve společnosti nastaveny pravomoci a odpovědnosti?
- Jak jsou stanoveny vztahy podřízenosti a nadřízenosti (kdo je komu podřízen, kolik pracovníků je v jednotlivých úsecích)?
- Jak probíhá spolupráce a komunikace ve společnosti?
- Jaké hlavní, řídicí a podpůrné procesy probíhají ve společnosti, kdo je vykonává a kdo je za ně odpovědný?
- Myslíte si, že je ve Vaší společnosti možnost zdokonalit organizační strukturu (vytvoření či zrušení pracovního místa apod.)?
- Kdo v ekonomickém úseku provádí činnost evidenci písemností a přijímání tržeb v hotovosti (manipulace s pokladnou)?

Příloha D: Organizační struktura společnosti



Příloha E: Seznam skutečně vykonávaných činností ekonomického úseku

Vážený pracovníci ekonomického úseku,

jsem studentkou Západočeské univerzity v Plzni, fakulty ekonomické. Prosím Vás, o vyplnění seznamu skutečně vykonávaných činností. Zapište Vaši pracovní pozici ve společnosti k činnostem, které skutečně vykonáváte. Získaná data budou sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce na téma "Posouzení nastavení organizační struktury v organizaci".

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Zdeňka Horáčková

Seznam skutečně vykonávaných činností v úseku ekonomickém

Evidence osobních spisů zaměstnanců	
Přijímání, odesílání a evidence písemností (podatelna)	
Přijímání tržeb v hotovosti, manipulace s pokladnou	
Platební styk s peněžními ústavami	
Zpracování a odesílání výkazů orgánům státní správy	
Vyřizování reklamací	
Evidence faktur přijatých a vydaných	
Vystavování upomínek za neuhrazené pohledávky	
Vedení účetnictví	
Operativní evidence majetku společnosti	
Operativní evidence spravovaného majetku města Planá	
Zajišťování účetní agendy pro město Planá	
Vyhotovování pracovních smluv, příp. dohod a výpovědí	
Evidence pracovní doby	
Zpracování mezd zaměstnanců	
Roční zúčtování daní pro zaměstnance	
Archivace mzdových a účetních dokladů	

Abstrakt

Horáčková, Z. (2020). *Posouzení nastavení organizační struktury v organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: organizování, organizační struktura, organizační audit, pracovní činnosti

Předložená bakalářská práce se věnuje tématu posouzení nastavení organizační struktury ve společnosti Plánské služby, s. r. o. Data jsou zpracována pomocí poskytnutých interních dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem zmíněné společnosti. Stávající organizační struktura je posouzena na základě provedených analýz, a to z hlediska rozsahu řídicího rozpětí, vymezení odpovědností a pravomocí, náplní prací pro jednotlivé pozice a porovnání pracovních činností v ekonomickém úseku, kde bylo realizováno šetření mezi pracovníci. Hlavní výstup práce obsahuje návrhy na úpravy v organizační struktuře a nově navržené organizační struktury.

Abstract

Horáčková, Z. (2020). *The assessment of an organizational structure settings in the organization* (Bachelor Thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: organization, organizational structure, organizational audit, work activities

The submitted Bachelor thesis deals with the problems of evaluation of the organizational structure in a company Plánské služby, s. r. o. The data is processed by means of internal documents provided and a semi-structured interview with the executive director of the company. The current organizational structure is evaluated on the basis of the analyses carried out, in terms of the extent of the span of control, specification of responsibilities and powers, job contents of individual positions and the comparison of activities in the economic sector where a survey among female workers was carried out. The main outcome of the work includes proposals for adjustments in the organizational structure and newly designed organizational structures.