

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Bakalářská práce

Analýza organizační struktury

Autor: Lucie Získalová

Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie ZÍSKALOVÁ**
Osobní číslo: **E10142**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Analýza organizační struktury**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analýza organizační struktury.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor analýzu organizační struktury a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Blažek, L. (2010). *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha: Grada.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování.* Praha: Grada.

Tichá, I., & Hron, J. (2006). *Strategické řízení.* Praha: ČZU.

Souček, Z., & Marek, J. (1998). *Strategie úspěšného podniku.* Ostrava: Montanex.

Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku.* Praha: Computer Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**


Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů

V Českých Budějovicích dne 28. dubna 2014

Lucie Získalová

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji organizaci za poskytnuté informace a rodině za pomoc a podporu.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární řešerše.....	4
2.1	Veřejná správa.....	4
2.1.1	Vykonavatelé a subjekty veřejné správy	5
2.1.2	Rozdělení veřejné správy	5
2.2	Samospráva	5
2.3	Státní správa.....	6
2.3.1	Orgány státní správy	6
2.3.2	Vykonavatelé veřejné správy	7
3	Organizování ve veřejné správě	9
3.1	Organizační principy veřejné správy.....	10
3.1.1	Centralizace a decentralizace	11
3.1.2	Koncentrace a dekoncentrace.....	11
3.1.3	Monokratický a kolegiální princip	12
3.2	Organizační modely	12
3.2.1	Hierarchický model.....	12
3.2.2	Participační model.....	13
3.2.3	Konzultativní model neboli skupinové struktury	13
3.3	Organizační struktury.....	14
3.3.1	Plochá a strmá organizační struktura	15
3.3.2	Formální a neformální organizační struktury.....	16
3.4	Typy organizačních struktur	16
3.4.1	Liniové (lineární) organizační struktury	17
3.4.2	Štábní organizační struktury	17
3.4.3	Liniově-štábní organizační struktury	18
3.4.4	Funkcionální organizační struktury.....	19
3.4.5	Výrobní organizační struktury.....	19
3.4.6	Hybridní organizační struktury	20
3.4.7	Maticové organizační struktury.....	20
4	Metodika	22
5	Policie České republiky.....	23
5.1	Historie.....	23
5.2	Charakteristika organizační složky státu.....	23
5.3	Policejní prezidium	24

5.4	Krajská ředitelství	25
5.5	Zaměstnanci	26
5.6	Organizační struktura Policie	26
5.6.1	Reorganizace u Policie České republiky	27
6	Krajské ředitelství policie kraje Vysočina	29
6.1	Krajské ředitelství v Jihlavě	29
6.2	Působnost ředitelství	29
6.3	Organizační struktura	30
6.3.1	Organizační struktura 2012	30
6.3.2	Organizační struktura 2013	32
6.3.3	Změny	35
6.4	Rozpočet.....	35
6.5	Cíle reorganizace organizační struktury.....	39
6.6	Plnění cílů	40
6.7	Diskuse výsledků	41
6.8	Návrh změn a opatření	42
7	Závěr	43
8	Summary	45
9	Přehled použité literatury	46
10	Seznamy	
10.1	Seznam obrázků	
10.2	Seznam tabulek	
10.3	Seznam grafů	
10.4	Seznam příloh	
11	Přílohy	

1 Úvod

Organizační strukturu vytváří management. Organizační struktura vytváří kostru organizace, která umožňuje plnit cíle. Správně nastavená organizační struktura organizace je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících fungování společnosti.

Volba organizační struktury je ve veřejné správě omezena určitými faktory, ale zásadně je ovlivněna legislativními normami, které jasně vymezují formální aspekty organizačních struktur, zejména vymezují vnitřní vztahy v rámci orgánů veřejné správy.

Ačkoliv veřejná správa nepatří do podnikové, ziskové sféry, je jasné, že by organizační struktury měly přispívat k jejímu správnému a efektivnímu fungování. V oblasti veřejné správy se nejčastěji vyskytují liniové a liniově štábní organizační struktury, které jsou stavěné na jednoznačném vztahu nadřízenosti a podřízenosti, jsou postaveny na vertikálním uspořádání organizační struktury, vysoké dělbě práce a specializaci, vysoké míře formalizace pracovních postupů a v podstatě představují tradiční byrokratickou organizační strukturu. Hlavním cílem by vždy mělo být vybudovat organizační strukturu co možná nejjednodušší, průhlednou z hlediska členitosti, hierarchie a komunikačních vazeb a zejména v případě veřejné správy vhodně se hodící k okolí a široké veřejnosti.

2 Literární rešerše

2.1 Veřejná správa

V odborných publikacích se lze setkat s různými definicemi veřejné správy a to:

- Souhrn záměrných činností, které zabezpečují úkoly ve veřejném zájmu. Jde o organizování, službu, spravování, rozhodování a dozor v mezích zákona - funkční pojetí. Úkoly, za které zodpovídá stát a ostatní subjekty veřejné správy (územní samospráva a další veřejnoprávní korporace).
- Souhrn institucí, které danou činnost vykonávají buď přímo, či zprostředkovaně - pojetí organizační neboli institucionální. Výkon veřejné správy vykonávají k tomu zřízené instituce a orgány, které mají vymezené kompetence a rozhodovací pravomoc (Peková, Pilný a Jetmar, 2008).

Veřejnou správu upravuje správní právo, část právního řádu. Správní právo je soubor norem vztahující se na veřejnou správu, v případě její organizace a činnosti, včetně vznikajících vztahů při jejím výkonu mezi nositeli veřejné správy na straně jedné a fyzickými nebo právníckými osobami na straně druhé (Hendrych, 2006).

Členění správního práva dle obsahové sourodnosti norem:

- a) organizační - zakotvuje zásady organizace veřejné správy, např. zákon o krajích, zákon o zřízení ministerstev,
- b) hmotné - hmotněprávní úprava jednotlivých úseků a oblastí veřejné správy, např. zákon o vysokých školách, zákon o Policii ČR,
- c) procesní - právní postup účastníků při správním řízení, např. správní řád,
- d) trestní - právní úprava základů a následků odpovědnosti za správní delikty, např. stavební zákon (Janků, 2010).

Veřejnou správu lze tedy chápat jako:

- správu území (stát, kraj, obec),
- správu věci (dopravní prostředky, budovy, komunikace ve vlastnictví veřejného sektoru),
- správu financí (veřejný rozpočet),

- správu záležitostí (služby veřejnosti),
- správu objektů (užívání veřejných informací) (Káňa, 2007).

Organizace a instituce veřejné správy získávají finanční zdroje z veřejných rozpočtů, do kterých jsou povinny odvádět případné příjmy. Vlastním příjmem některých organizačních složek veřejné správy jsou výnosy správních poplatků. Nesystematickým příjmem veřejné správy jsou pokuty vybírané při správním řízení za přestupky. Mezi pravidelné příjmy lze zařadit příjmy z dočasných pronájmů nevyužívaných prostor (Rektořík, 2002).

2.1.1 Vykonavatelé a subjekty veřejné správy

Vykonavatelé veřejné správy jsou instituce, které realizují jménem subjektu v rámci zákonem svěřené pravomoci a působnosti (ministerstva, úřady práce).

Subjekty veřejné správy jsou nositeli veřejné správy, mají právní subjektivitu, v jejich zájmu a jejich jménem je veřejná správa vykonávána a jsou to (Janků, 2010) :

- stát, který je primárním nositelem a veřejnou správu vykonává prostřednictvím svých orgánů - správní úřady,
- územní samospráva,
- jiné subjekty (veřejnoprávní korporace - veřejnoprávní vysoké školy, veřejné fondy apod.) (Peková, Pilný a Jetmar, 2008).

2.1.2 Rozdělení veřejné správy

Veřejná správa nese dvě podoby: státní správu, vykonávanou na celém teritoriu určitého státu prostřednictvím norem platných pro všechny občany, a (územní) samosprávu, která zastupuje výhradně občany vymezené části území státu (Heger, 2012).

2.2 Samospráva

Samosprávu členíme na územní samosprávu a zájmovou samosprávu. Samospráva má své volené představitele, má právní subjektivitu a hospodaří se svým majetkem.

Samospráva je organizace, která spravuje záležitosti veřejného zájmu a své vlastní záležitosti (Káňa, 2007).

- a) zájmová samospráva - má osobní základ, představuje sdružování občanů se stejnými zájmy nebo zálibami,
- b) územní samospráva - stát člení území na vyšší územní celky (kraje) a obce, územní celky jsou vytvořeny z potřeb veřejného a společenského zájmu, mají ekonomickou a hospodářskou samostatnost, zabezpečují potřeby svých obyvatel a vytvářejí své právní normy (vyhlášky a věstníky kraje, vyhlášky obcí) (Káňa, 2007).

2.3 Státní správa

Státní správa je segment veřejné správy, který se uskutečňuje jménem a v zájmu státu. Subjektem státní správy je tedy sám stát. Pomocí státní správy je realizována státní politika (www.mvcr.cz).

Státní správa je určitý druh činnosti státu, která je realizována především státními orgány a orgány, na které stát výkon státní správy přenesl. Na jednotlivých úsecích výkonu státní správy působí tzv. ústřední orgány státní správy, a to jednak ministerstva, v jejichž čele stojí člen vlády, a další ústřední orgány státní správy. Nejnižším stupněm státní správy je obec. Ve státní správě platí vztahy podřízenosti a nadřízenosti - hierarchické uspořádání (<http://svs.institutpraha.cz/>).

2.3.1 Orgány státní správy

Orgánem státní správy je instituce vykonávající nebo zabezpečující zákonem stanovené činnosti a úkoly jménem státu nebo v jeho zájmu - ústřední, územní, finanční, katastrální a jiné správní úřady.

Stát je ve veřejné správě zastupován:

- a) vládou jako vrcholným orgánem výkonné moci, vládě náleží kontrola, řízení a sjednocování činnosti ministerstev a správních úřadů,
- b) ministerstvy, v jejichž čele stojí člen vlády, v současné době působí v ČR 14 ministerstev,

- c) jinými ústředními orgány státní správy, a ty jsou řízeny vládou (Český statistický úřad),
- d) dalšími správními úřady s celostátní působností, jedná se o specializované orgány a jsou podřízeny ministerstvu (Česká obchodní inspekce),
- e) specializovanými územními správními úřady, které mají dílčí specializovanou věcnou působnost (finanční úřady, správa policie) (Janků, 2010).

Správní úřad

Ve funkčním smyslu je správní úřad chápán jako orgán veřejné správy nebo jiná organizační jednotka, která má zákonem stanovenou působnost a kompetence či je dle Ústavy správní úřad vymezen jako orgán moci výkonné (Horzinková, 2010).

Státní správa může být vykonávána buď přímo, anebo nepřímo, a to dle subjektů, které ji skutečně vykonávají:

- Přímou státní správu vykonávají jednotlivé organizační složky státu.
- Nepřímá státní správa je vykonávána (v přenesené působnosti) veřejnoprávními korporacemi (obce, kraje) nebo i soukromými osobami fyzickými či právnickými, na základě zákona (www.mvcr.cz).

2.3.2 Vykonavatelé veřejné správy

a) Přímí vykonavatelé

V tomto případě vykonávají státní správu orgány nebo správní úřady státu jako organizační složky státu.

Mezi přímé vykonavatele můžeme zařadit vládu, ministerstva, jiné správní úřady, veřejné ozbrojené sbory nebo jiné veřejné sbory, hlavu státu a státní (nezávislé) úřady (Hendrych, 2006).

Dalšími přímými vykonavateli jsou Veřejné bezpečnostní sbory (Policie ČR, Hasičský záchranný sbor ČR, Celní správa ČR, Vězeňská služba ČR, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styk a informace) (Horzinková, 2010).

Organizační složka

Pojem organizační složky se může vztahovat ke státu, veřejnoprávní korporaci nebo podniku. Organizačními složkami státu jsou ministerstva a jiné správní úřady státu, soudy a další instituce, o kterých to stanoví zákon. Kromě organizačních složek stanovených přímo zákonem mohou tyto složky zřizovat rovněž ministerstva se souhlasem Ministerstva financí. Příslušné ministerstvo musí vydat zřizovací listinu upravující základní poměry organizační složky. Koncepce organizační složky je významná zejména z hlediska správy majetku státu a působení státu v právních vztazích. Organizační složky nejsou právními osobami a jejich jednání při výkonu kompetencí je jednáním státu. Organizační složky kraje nebo obce zřizuje příslušný samosprávný celek. Povaha a úkoly jsou stanoveny ve zřizovací listině (<http://svs.institutpraha.cz/>).

b) Nepřímí vykonavatelé

Státní správu vykonávají jiné subjekty veřejné správy než je sám stát na základě zákonné delegace, a to svými orgány jako přenesenou nebo propůjčenou působnost. Přenesenou působnost vykonávají orgány obcí a krajů (obecní a krajské úřady). Mezi propůjčenou působnost lze uvést úřední úkony lékařů, činnost autorizovaných architektů či techniků (Hendrych, 2006).

Státní orgán

Státní orgán je subjekt veřejné správy, který vykonává právními předpisy svěřené úkoly státní správy. Státní orgány jsou orgány státu, které jako orgány veřejné moci autoritativně rozhodují o právech a povinnostech fyzických a právnických osob.

Vnitřní předpisy (interní instrukce, směrnice, pokyny)

Každá organizační jednotka vyžaduje ke svému řádnému fungování a existenci platnost určitých pravidel, která regulují závazně její vnitřní chod a umožňují tak logické využití všech zdrojů k plnění plánů a úkolů, které má daná jednotka stanoveny nebo které si sama jako cíl předsevzala. Předmětem vnitřního předpisu mohou být: organizační řád, spisový řád, služební předpis a jednací řád (Hendrych, 2006).

3 Organizování ve veřejné správě

Organizace veřejné správy neboli organizační výstavba, je upravena různými pomyslnými (obecnými) i konkrétními akty, z nichž jsou nejdůležitější pravidla vymezená v ústavních zákonech a zákonech. Tyto akty stanoví základní pravidla veřejné správy, stanoví působnost a pravomoci vykonavatelů státní správy nebo subjektů veřejné správy. Takové akty označujeme jako organizační akty. Kdy a v jaké formě bude organizační akt vydán, záleží na tom, který jedinec je oprávněn tento akt vydat (Hendrych, 2006).

Organizování vede k organizační struktuře, která jasně naznačuje, kdo je odpovědný za které úkoly. Manažeři (vedoucí) na všech úrovních organizace potřebují organizovat lidské, fyzické, finanční a informační zdroje k dosažení poslání a cílů organizace (Smit, 2007).

Uplatnění jednotlivých typů organizačních struktur je dáno zvláštní povahou veřejné správy. Správa je obvykle chápána jako záměrná činnost nebo soubor takových činností, která sleduje dosažení určitého cíle. Je pro ni charakteristické, že je vykonávána v určitém organizačním systému a že je zaměřena na regulaci fungování tohoto systému. Určité organizační struktury jsou pro efektivní vykonávání správy nezbytné. V případě správní vědy se někdy mluví o tzv. architektuře organizace, která si všímá formálních aspektů organizace a jejich právního vyjádření, faktických zdrojů toků informací, vztahů mezi pravomocemi a řízením, rozložení skutečné moci, organizační rutiny a procesů rozhodování, způsobů užívaných k sjednocení cílů a chování členů organizace a cílů organizace jako celku.

Organizační uspořádání veřejné správy se řídí určitými obecnými pravidly neboli principy. Pro organizaci ve veřejné správě je důležité:

- věcné a územní hledisko, na jakých úrovních a ve kterých záležitostech bude veřejná správa vykonávána,
- kdo bude v určité konkrétní věci a na určeném území subjektem veřejné správy (Hendrych, 2006).

Ve veřejné správě se v podstatě vyskytují zejména liniové organizační struktury, štábní struktury, popř. struktury liniově štábní. Pružné modely mají ve správě jen

omezenou možnost uplatnění. Znalost organizačních principů je nezbytná pro volbu optimální organizační struktury (Heger, 2012).

Organizování je činnost, která vede k uspořádání jednotlivých prvků a vztahů mezi sebou, které se v organizaci vyskytují. Organizování pomáhá utvořit řád v organizaci a zabraňuje vzniku zmatků.

Organizování vytváří stupňovité řízení jednotlivých organizačních jednotek s daným vedoucím v čele. Takto se snadněji definuje nadřízenost a podřízenost jednotlivých útvarů vůči top managementu.

Každým organizováním se potlačuje určitý prostor, volnost v chování jednotlivce. Všechno, co chtějí jednotlivci v organizaci dělat, musí být podřízeno specifickému souhrnnému cíli v organizaci (Dědina, 1996).

V každé plánované činnosti je potřebné zajistit, aby před jejím zahájením byly k dispozici k jejímu provedení potřebné zdroje v potřebném množství. Smyslem organizování je zajistit v závislosti na obsahu plánu takové uspořádání všech zdrojů, které má organizace k dispozici (Pitra, 2007).

Zásady organizování

V institucích veřejné správy platí pravidla a zásady organizování činností kdy každý:

- vedoucí pracovník má vykonávat výhradně jednu řídicí činnost,
- řadový zaměstnanec má mít jen jednoho vedoucího,
- vedoucí odpovídá za svěřené oddělení a za výkon svých podřízených pracovníků,
- zaměstnanec má vymezenou odpovědnost a pravomoc,
- zaměstnanec má pevně danou náplň práce (Káňa, 2007).

3.1 Organizační principy veřejné správy

Pro vlastní výstavbu veřejné správy, jsou význačné organizační principy. Doporučení založená na ověřených a zdařilých postupech organizování. V rámci veřejné správy se uplatňují zejména: centralizace a decentralizace, koncentrace a dekoncentrace, nadřízenost a podřízenost (Hendrych, 2006).

3.1.1 Centralizace a decentralizace

Centralizace veřejné správy představuje soustředění moci (zejména rozhodovací pravomoci) u jednoho subjektu veřejné správy. Ve veřejné správě jde obvykle o soustředění moci v rukou státu. Pro centralizovanou veřejnou správu je typické, že centrální subjekt zasahuje z pozice nadřízenosti do veškeré správní činnosti (www.mvcr.cz)

Rozhodovací pravomoc je soustředěna u nejvyššího organizačního článku. Centralizovaná soustava znamená, že existuje soustava spojitostí mezi celkem a jeho částmi, kdy vyšší orgán je oprávněn zasahovat do celé kompetence podřízených orgánů (Horzinková, 2010).

Decentralizací rozumíme přenechání části výkonu veřejné správy samostatným subjektům odchylným od státu. Při decentralizaci je na nižší stupeň přesunuto více úloh, pravomoci a odpovědnosti (Horzinková, 2010).

V systému decentralizované veřejné správy mohou jiné subjekty - v rámci působnosti a pravomoci svěřené jim právním předpisem - rozhodovat samostatně, z vlastní iniciativy, bez ingerence centrálního subjektu (www.mvcr.cz).

3.1.2 Koncentrace a dekoncentrace

Koncentrace veřejné správy reprezentuje soustředění výkonu veřejné správy v rámci organizační struktury jednoho veřejnomocenského subjektu.

Vertikální koncentrace - soustředění pravomocí na vyšší úrovně.

Horizontální koncentrace - tendence soustředit veškeré funkce na stejné úrovni v menším počtu orgánů nebo v jednom jediném orgánu (Horzinková, 2012).

Dekoncentrace znamená pokles hustoty a intenzity určité úřední agendy tím, že její provádění převedeme na nižší správní článek (např. vydání občanského průkazu). Mezi články správního systému vznikají složité vztahy vzájemné závislosti, které ovlivňují i komunikace jejich reprezentantů (Heger, 2012).

Vertikální dekoncentrace - přesun působnosti a pravomocí na nižší úroveň, vzniká vztah nadřízenosti a podřízenosti.

Horizontální dekoncentrace - rozdělování funkcí na stejné úrovni mezi více orgánů, funguje na principu součinnosti a spolupráce (Horzinková, 2010).

Horizontální dekoncentrace znamená rozdělení působnosti a pravomoci mezi organizační složky na stejné úrovni, tedy stojící vedle sebe. Příkladem horizontální dekoncentrace ve veřejné správě je rozdělení výkonné moci mezi jednotlivými ministerstvy jako organizačními složkami státu na stejné úrovni (www.mvcr.cz).

3.1.3 Monokratický a kolegiální princip

Uplatnění monokratického či kolegiálního principu ve veřejné správě vypovídá o tom, jakým způsobem je tvořena vůle správního orgánu. Monokratický princip spočívá v tom, že orgán veřejné správy je navenek představován jedinou fyzickou osobou. Princip monokratický je typický pro státní správu (např. ministerstva či jiné ústřední orgány státní správy).

Při uplatnění principu kolegiálního (sborového) ve veřejné správě je orgán veřejné správy tvořen více rovnocennými členy, jejichž společná vůle tvoří rozhodnutí tohoto orgánu. Princip kolegiální je typický pro samosprávu (např. zastupitelstvo a rada obce či kraje) nebo pro vládu (Horzinková, 2010).

3.2 Organizační modely

Organizační modely představují určité funkční zaměření a reagují na relativně konstantní vnější faktory (např. dlouhodobé cíle nějakého společenství, charakter společenského systému a jeho právní řád, vlastnické vztahy). Z hlediska míry koncentrace, způsobu uspořádání vertikálních vztahů v organizaci, šíře okruhu subjektů, které se mohou podílet na rozhodování, jsou rozlišovány tři organizační modely (Hendrych, 2006).

3.2.1 Hierarchický model

Hierarchický typ organizace veřejné správy. Mezi jeho základní rysy patří soustředění působnosti a rozhodovací pravomoci u vyšších orgánů, vertikální uspořádání organizační struktury, vysoká dělba práce a specializace, vysoká míra

formalizace pracovních postupů a oprávnění. Jasně určená práva a povinnosti zaměstnanců na jednotlivých funkčních místech zmenšují nejistotu a tíhu odpovědnosti zaměstnanců a činí jejich oprávnění srozumitelná.

Základní varianty hierarchického modelu:

- liniová organizace,
- štábně liniová organizace,
- matrixová organizace.

3.2.2 Participační model

Participační organizační model je typ, kde dochází k podstatně širšímu přenesení úkolů. Základem všech forem participačního modelu je delegace úkolů a oprávnění na nižších stupních organizační struktury. Příkladem je přesun určité agendy z ministerstva na kraj nebo z vedoucího odboru na vedoucího oddělení či na referenta. I taková delegace může ponechat nedotčenu hierarchickou organizační strukturu. To znamená, že i nadále může vedení zasahovat do rozhodování na nižších stupních a dávat pokyny, které musí být respektovány. To je klasický příklad dekoncentrace. Vedení si ponechává oprávnění klasickou hierarchickou strukturu v pochybnostech aktualizovat tím, že zasáhne meritorně do vyřizování úkolů delegovaných na nižší stupeň. Participační organizační struktury sice hierarchii neodstraňují, ale její nedostatky zmírňují. To se děje podporou vertikální dekoncentrace nebo decentralizace pravomoci a podporou většího sepětí aparátu veřejné správy s občany, často jen prostřednictvím občanských sdružení nebo podobných institucí (Hendrych, 2006).

3.2.3 Konzultativní model neboli skupinové struktury

Typ konzultativní, který se uplatňuje ve správě zejména v případech, kdy je nutno řešit rozsáhlé okruhy problémů, které vyžadují vysokou specializaci a odbornost. Vytvářené komise, poradní sbory plní v podstatě funkci štábních jednotek.

Řešení velkého množství problémů ve veřejné správě souvisí též s různými zájmy ve společnosti (profesními, zájmovými, lokálními). To vyžaduje konzultovat řešení s odborníky, se zástupci územních celků nebo zájmových skupin. Za tím účelem se

vytvářejí tzv. skupinové struktury, které mají většinou povahu pomocných útvarů subjektu rozhodování. Označují se jako pracovní komise, týmy, výbory, kolegia apod. Tyto útvary doplňují, avšak nemění, existující hierarchickou organizační strukturu. Zvláštního významu nabývají v organizačních strukturách nejvyšší úrovně veřejné správy - ve vládě. Zde plní tyto útvary často i funkci iniciativní a koordinační. Fakticky mohou na rozhodování vlády vykonávat značný vliv. Proto se má dbát, aby činnost těchto útvarů byla sledována a konfrontována s jinými obdobnými strukturami nebo s veřejností.

Skupinové struktury mohou být:

- interní nebo externí,
- resortní nebo mimoresortní,
- trvalé nebo dočasné (Hendrych, 2006).

3.3 Organizační struktury

Organizování souvisí s vytvářením pracovních týmů, skupin pracovníků pověřených plněním určitých plánovaných úkolů. Ve vnitřním prostředí organizace jsou budovány potřebné pracovní a komunikační vazby mezi nositeli jednotlivých pracovních povinností. Uspořádaná množina těchto vazeb je nazývána jako organizační struktura (Pitra, 2007).

Základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur:

- uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktur,
- sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek (Dědina, 1996).

V rámci veřejné správy rozeznáváme základní hierarchické uspořádání organizačních struktur:

Vertikální

Útvary a zaměstnanci jsou stupňovitě podřízeni a nadřízeni. Řízení je svislé v soustavě hierarchií hodností (starosta, místostarosta, vedoucí odboru, vedoucí

oddělení, vedoucí skupin, pracovník anebo ředitel, náměstek, vedoucí oddělení, vedoucí skupiny, referent).

Horizontální

Zaměstnanci a útvary jsou na stejném stupni řízení a jsou si rovni, mají jednoho nadřízeného a stejnou zodpovědnost (odbor dopravy, kultury, školství).

Jiné organizační struktury (maticové či divizní) (Horzinková, 2010).

3.3.1 Plochá a strmá organizační struktura

V závislosti na počtu stupňů řízení a počtu útvarů na jednotlivých stupňů řízení rozeznáváme:

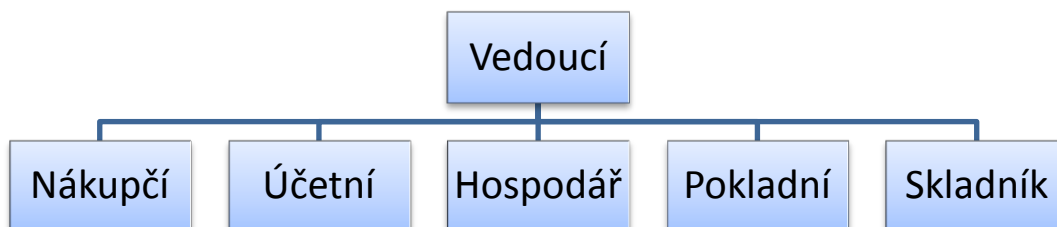
Plochá organizační struktura

Rozpětí řízení je široké. Mnoho pracovníků podléhá příkazům jediného vedoucího. Malý počet stupňů řízení. Na obrázku 1 je zobrazena plochá organizační struktura.

Výhody: svědomitý výběr podřízených.

Nevýhody: přetížení vedoucího pracovníka.

Obrázek 1: Plochá organizační struktura



Zdroj: Veber, 2010

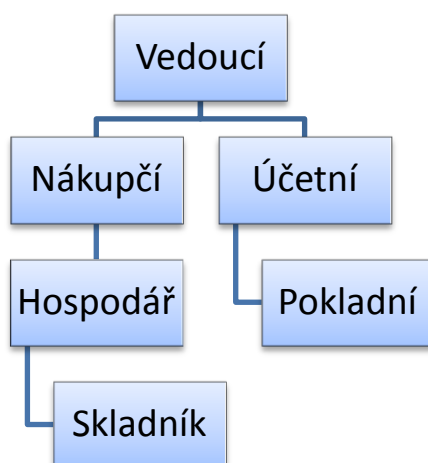
Strmá organizační struktura

Rozpětí řízení je užší a obsahuje velký počet stupňů řízení. Ukázka strmé organizační struktury je uvedena na obrázku 2.

Výhody: těsné vedení a kontrola.

Nevýhody: každá úroveň navíc zvyšuje náklady (Šajdlerová, Konečný, 2007).

Obrázek 2: Strmá organizační struktura



Zdroj: Veber, 2010

3.3.2 Formální a neformální organizační struktury

Formální organizační struktura

Je daná vymezením vztahů - nadřízený a podřízený, popisem pracovních funkcí a řídí se předpisy a normami (Šajdlerová, Konečný, 2007).

Neformální organizační struktura

Neformální organizační struktura je tvořena neformálními skupinami, které jsou tvořeny pomocí společných zájmů a aktivit lidí například parta, kolektiv, pracovní tým apod. (Šajdlerová, Konečný, 2007).

3.4 Typy organizačních struktur

Hierarchické organizační struktury

- Dle rozhodovací pravomoci: liniové, štábní a kombinované.
- Dle charakteru činností a výsledků: funkcionální, funkční, divizionální, hybridní, projektové a výrobní.
- Dle sdružování činností: oblastní, zákaznická a procesní.

Adhokratické - účelově neorganizované struktury

- maticové, mřížkové,
- síťové - améby,

- paralelní - týmy, autonomní pracovní skupiny

Ostatní organizační struktury

- strategické obchodní jednotky (Šajdlerová, Konečný, 2007).

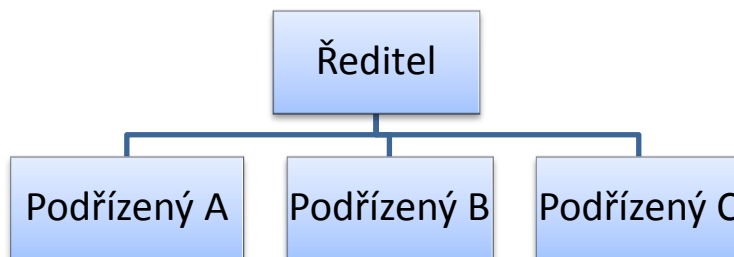
3.4.1 Liniové (lineární) organizační struktury

Vznikly jako první typ organizačních struktur v malých organizacích, kde existoval jediný stupeň řízení. S dalším vývojem organizací vznikalo i více stupňů řízení s čímž začaly v této struktuře přicházet problémy. Problémy byly zejména odbornost vedení a výkony určitých pomocných prací (Cejthamr, Dědina, 2010). Liniová organizační struktura je zobrazena na obrázku 3.

Výhody: rychlé rozhodování, vymezena nadřízenost a podřízenost, pevné organizační vztahy, snadná centralizace pravomoci.

Nevýhody: nároky na vedoucí oddělení, snižuje se kvalita rozhodování a chybí specialisté (Smejkal, Rais, 2003).

Obrázek 3: Liniová organizační struktura



Zdroj: Veber, 2010

3.4.2 Štábní organizační struktury

Štábní útvary plní především poradní funkci. Tyto útvary nemají rozhodovací pravomoc. Slouží k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich příslušných útvarových jednotek. Poskytují však orgánům, u nichž jsou zřízeny poradenské služby, připravují pro ně návrhy opatření a doporučení, posuzují návrhy liniových útvarů předkládaných k rozhodnutí orgánu, u kterého štábní útvar působí. Štábní skupina je tvořena specialisty různých oborů, například personalisty, ekonomy a účetními. Štábně liniová organizace posiluje odbornost vedení úřadů nebo jiných

institucí, ulehčuje a jejich rozhodování, které je stále náročnější na posuzování a hodnocení souvislostí (Dědina, 1996).

Štábní skupiny:

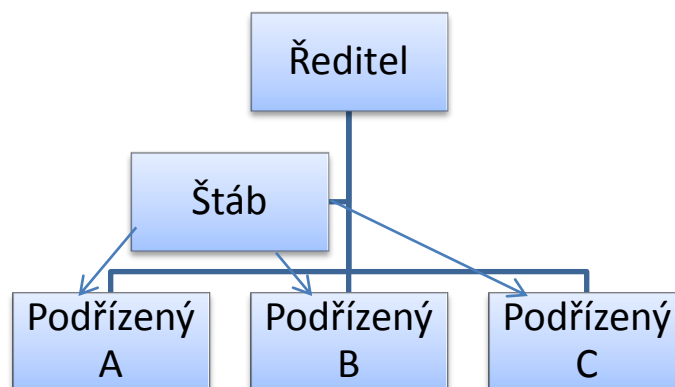
- Osobní štáb liniových vedoucích - sekretářky, poradci, asistenti a osobní specialisté liniových vedoucích.
- Odborný či funkcionální štáb - vykonává nepřímé (odborné) vedení.

Štábní organizační struktura nemůže nikdy existovat samostatně, ale pouze s liniovou, funkcionální či jinou organizační strukturou. Čím je organizace větší, tím více členů čítají skupiny štábu. Štábní organizační struktura je znázorněna na obrázku 4.

Výhody: zvyšuje se kvalita řízení.

Nevýhody: nárůst štábních útvarů (Dědina, 1996).

Obrázek 4: Štábní organizační struktura



Zdroj: Veber, 2010

3.4.3 Liniově-štábní organizační struktury

Využívá jednotného vedení (liniová struktura) a potřebu specializace (funkcionální struktura) a odbornosti řízení. Zároveň spojuje přednosti liniové struktury a funkcionální struktury. Spolupráce štábních útvarů s liniovými útvary je v každé průřezové činnosti žádoucí, neboť vede k lepšímu pochopení souvislostí a ověření možných řešení. Klasickou podobou a funkcí štábu (pomocného útvaru) mají dnes sbory poradců, jednotliví poradci, kanceláře ministrů nebo jiných vedoucích (Smejkal, Rais, 2003).

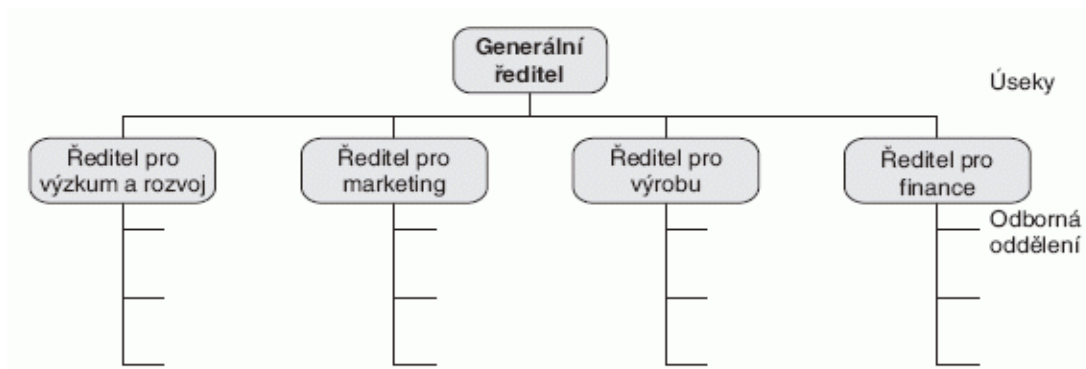
3.4.4 Funkcionální organizační struktury

Funkcionální organizační struktura je základní organizační formou, kde se sdružují zaměstnanci podle podobnosti úkolů, schopností a aktivit (finance, výroba, výzkum) do jedné skupiny. Vznikne tak např. ekonomické oddělení. Na obrázku 5 je ukázka funkcionální organizační struktury.

Výhody: efektivní využití zdrojů a jednotné řízení.

Nevýhody: pomalé rozhodování a sklon k jednostrannému řešení úkolů (Dědina, 1996).

Obrázek 5: Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

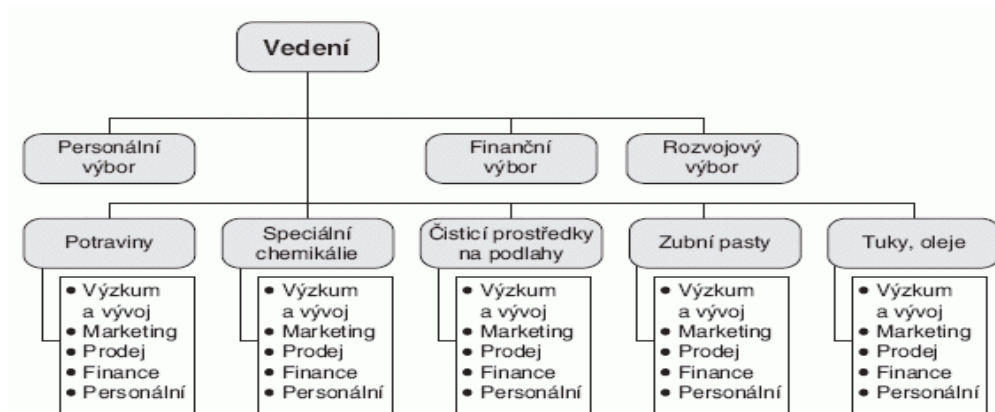
3.4.5 Výrobní organizační struktury

Výrobní organizační struktura neboli divizionální. Mnoho společností tvoří úseky na základě výrobních specializací. Každý typ výrobku má svůj útvar, který zajišťuje pro daný výrobek vše potřebné (vývoj, marketing, prodej) a řídí jej jeden manažer (Cejthamr, Dědina, 2010). Na obrázku 6 je vyobrazena divizionální organizační struktura.

Výhody: rychlá reakce na změny prodeje či přání zákazníka.

Nevýhody: rozdílné způsoby řízení výrobních strukturálních jednotek (Cejthamr, Dědina, 2010).

Obrázek 6: Divizionální organizační struktura



Zdroj: Dědina, 1996

3.4.6 Hybridní organizační struktury

Účelová organizační struktura. Manažeři ji používají ve své společnosti, pokud zjišťují, že funkcionální a divizní organizační struktura není vhodná.

Výhody: přizpůsobivost a celková koordinace.

Nevýhody: vyšší administrativní náročnost (Dědina, 1996).

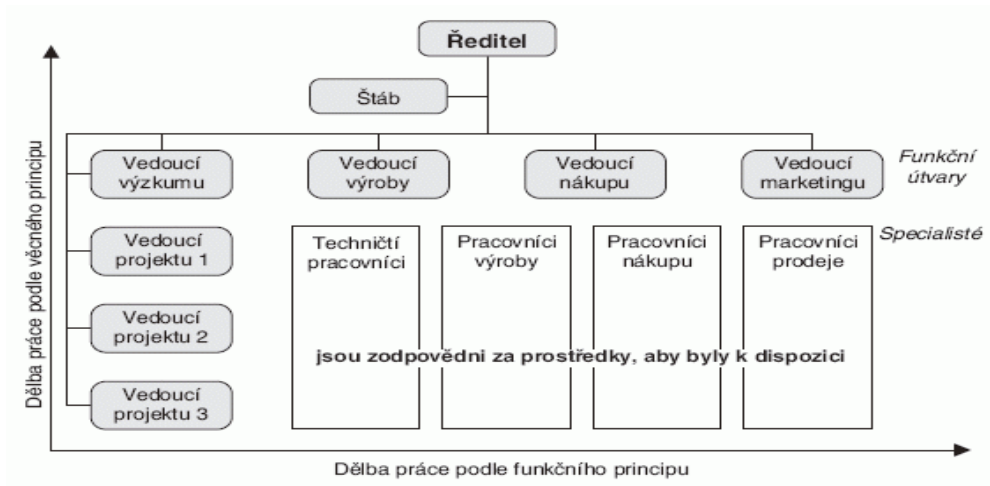
3.4.7 Maticové organizační struktury

Maticová organizační struktura spojuje prvky divizionální a funkcionální struktury. Každý podřízený má dva nadřízené (horizontální a vertikální linie). Jedná se o vnitřní členění organizace, ve kterém dochází ke spojování zaměstnanců nebo útvarů s různou odborností za účelem koordinace úsilí dosáhnout vytčeného cíle. Ve veřejné správě nebývá trvalým způsobem organizačního uspořádání, ale formou dočasnou, která má zajistit týmovou práci širokého počtu různých odborníků s nestejným zaměřením. Odborníci pocházejí z různých organizací, jejichž kooperace je nutným předpokladem úspěšného řešení problému. Maticová organizační struktura uvedena na obrázku 7.

Výhody: zdůraznění týmové práci a pružnost celé struktury.

Nevýhody: rozpory mezi nadřízeným (Smejkal, Rais, 2003).

Obrázek 7: Maticová organizační struktura



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

4 Metodika

Cílem bakalářské práce je analýza organizační struktury a navržení případných změn.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části - teoretickou část a praktickou část. V teoretické části bylo využito studium odborné literatury. Na základě studia literatury byl vytvořen literární přehled týkající se dané problematiky. V první části je pojednáno o veřejné správě, o vykonavatelích a rozdělení. Další část je věnována způsobu organizování ve veřejné správě, organizačních principech a modelech. Graficky jsou znázorněny jednotlivé typy organizačních struktur.

Praktická část je věnována charakteristice organizační složky státu - Policie ČR. V prvním úseku je představena obecně Policie ČR. Potřebné informace jsou čerpány z internetových stránek, materiálů a publikace policie. Dále je charakterizováno konkrétní Krajské ředitelství policie kraje Vysočina v Jihlavě. V další části je vyobrazena organizační struktura. V rámci provedené změny organizační struktury vybrané organizace, ke které došlo v roce 2013, bylo provedeno porovnání organizační struktury v roce 2012 s rokem 2013. Na základě všech dostupných informací byla provedena analýza současné situace organizace a navržení případných změn. K syntéze jednotlivých kritérií byla použita aplikace Microsoft Excel. Pomocí grafického znázornění je naznačeno splnění či nesplnění jednotlivých kritérií.

V závěru práce je vyhodnocení, zda bylo dosaženo jednotlivých vytyčených cílů po provedení reorganizace organizační struktury.

Zdroje informací

V první části bakalářské práce bylo k vypracování použito pouze odborné literatury. Použitá literatura je uvedena v literárním přehledu.

V praktické části byly informace získávány z výkazů, rozpočtů a dat od vybrané organizace. Dále pomocí osobních pohovorů a elektronické komunikace s příslušnými pracovníky organizace. Nakonec bylo využito internetových zdrojů a dat vybrané organizace.

5 Policie České republiky

5.1 Historie

Policie České republiky se hlásí k tradicím prvorepublikových bezpečnostních složek, četnictva a státní policie. Četnictvo bylo vojensky organizovaným strážním sborem, který na celém území státu udržoval veřejný pořádek a veřejnou bezpečnost. Příslušníci četnictva vykonávali službu výhradně ve stejnokrojích. Četnický sbor skrz své dvacetileté existence předválečného Československa zaznamenal obrovský rozmach spočívající ve vytvoření složek specializovaných na zajišťování ochrany veřejného pořádku (četnické pohotovostní oddíly), na pátrání po zločincích (četnické pátrací stanice), na řízení dopravy (četnické silniční kontrolní stanice) a na ochranu vzdušného prostoru státu (četnické letecké hlídky) (Policejní prezidium ČR, 2010).

Výjimku z místní působnosti četnictva představovaly obvody státních policejních úřadů, které měly k dispozici sbory uniformované a neuniformované stráže bezpečnosti. Příslušníci první skupiny zastávali úkoly pořádkové a dopravní policie, příslušníci druhé skupiny plnili úkoly pátrací a vyšetřovací služby. Československá státní policie se mimo jiné aktivně účastnila na vzniku a rozvoji mezinárodní policejní spolupráce a na založení Interpolu (Policejní prezidium ČR, 2010).

5.2 Charakteristika organizační složky státu

Organizačními složkami státu jsou ministerstva a jiné správní úřady státu, Ústavní soud, soudy, státní zastupitelství, Nejvyšší kontrolní úřad, Kancelář prezidenta republiky, Úřad vlády České republiky, Kancelář Veřejného ochránce práv, Akademie věd České republiky atd.

Organizační složka státu hospodáří s prostředky státního rozpočtu, které jí stanoví správce kapitoly v rámci rozpočtu kapitoly. V případě Policie ČR se jedná o kapitolu 314 Ministerstva vnitra. Její příjmy jsou příjmy státního rozpočtu a výdaje jsou výdaji státního rozpočtu.

Organizační složka není právnickou osobou. Tím není dotčena její působnost nebo výkon předmětu činnosti podle zvláštních právních předpisů a její jednání v těchto případech je jednáním státu.

Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991. Slouží veřejnosti. Úkolem Policie České republiky je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti.

Policie dále plní úkoly dle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, předpisy Evropských společenství a mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky.

Správa Policie ČR je vnitřní správa, která je v kompetenci Ministerstva vnitra a jejíž činnost vychází z právních norem (Policejní prezidium ČR, 2010).

5.3 Policejní prezidium

Policie České republiky je podřízena Ministerstvu vnitra. Tvoří ji policejní prezidium, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství.

Činnost Policie České republiky řídí policejní prezidium v čele s policejním prezidentem. Zajímavá situace nastala v době od 3. 12. 2013 do 7. 1. 2014, kdy byli na postu policejního prezidenta zároveň dva vykonavatelé, a to plk. Mgr. Petr Lessy spolu s gen. Mgr. Martinem Červíčkem. V současné době vykonává tuto pozici čerstvě zvolený plk. Mgr. Bc. Tomáš Tuhý. Policejní prezident odpovídá za činnost policie ministru vnitra Milanu Chovancovi.

Policejní prezidium především určuje cíle rozvoje policie, řeší koncepci její organizace a řízení a stanoví úkoly jednotlivých služeb (www.policie.cz).

Policejní prezidium analyzuje a kontroluje činnost policie, vytváří policejním útvarům podmínky pro plnění jejich poslání a koordinuje jejich činnost při plnění úkolů (www.policie.cz).

Dle zákona č. 273/2008 Sb. je policejní prezidium a útvary policie s celostátní působností při nakládání s majetkem České republiky a v právních vztazích považovány za součást organizační složky státu a účetní jednotky ministerstva.

Policejnímu prezidiu jsou podřízeny jednak útvary s celostátní působností a jednak krajská ředitelství policie. Útvary s celostátní působností zřizuje ministr vnitra

v souladu s návrhem policejního prezidenta. Krajská ředitelství policie jsou zřízena zákonem.

5.4 Krajská ředitelství

Krajské ředitelství je organizační složkou státu a účetní jednotkou, jehož příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtu ministerstva. V čele krajského ředitelství stojí krajský ředitel, který je také vedoucím organizační složky státu. Útvary policie založené v rámci jeho působnosti jsou vnitřními organizačními jednotkami krajského ředitelství. Zákon zřizuje 14 krajských ředitelství policie. Jejich územní obvody odpovídají 14 krajům České republiky.

- Krajské ředitelství policie hlavního města Prahy,
- Krajské ředitelství policie Středočeského kraje,
- Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje,
- Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje,
- Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje,
- Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje,
- Krajské ředitelství policie Libereckého kraje,
- Krajské ředitelství policie Královéhradeckého kraje,
- Krajské ředitelství policie Pardubického kraje,
- Krajské ředitelství policie kraje Vysočina,
- Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje,
- Krajské ředitelství policie Zlínského kraje,
- Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje,
- Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje (zákon č. 273/2008 Sb.).

5.5 Zaměstnanci

Zaměstnanci policie jsou občanští (civilní) zaměstnanci a policisté, kteří jsou ve služebním poměru. Služební poměr upravuje zákon č. 361/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů (upravuje i služební poměr v ostatních bezpečnostních sborech ČR - celní správa, vězeňská služba, hasiči, zpravodajské služby). Vedle Policie České republiky existují také městské, resp. obecní policie řízené jednotlivými městy a obcemi, které mají odlišnou působnost, pravomoci a územně je jejich činnost omezena na danou obec či město a nejsou ve služebním poměru.

Každý příslušník Policie České republiky, který jedná v souladu se zákonem a Etickým kodexem Policie České republiky, si plně zaslouží uznání, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života (Policejní prezidium ČR, 2010). V příloze 5 je uveden Etický kodex.

5.6 Organizační struktura Policie

Organizační struktura Policie ČR je rozdělena na tři velké útvary: celostátní útvary (Kriminalistický ústav Praha či Letecká služba), Policejní prezidium a útvary s územně vymezenou působností (Krajská ředitelství).

Policie ČR je řízena prezidentem a prezidiem Policie ČR dle služeb a území. Je řízena na monokratickém principu a organizována dle hierarchie jmenovaných funkcí.

Organizační řád

Organizační řád je interní akt řízení, který upravuje organizační strukturu policie, předmět jeho činnosti, názvy organizačních jednotek a označení funkcí vedoucích pracovníků. Základními organizačními jednotkami jsou odbory, které mohou být ještě dále členěny na oddělení.

S ohledem na vnitřní organizaci lze strukturu policie, po zrušení okresních ředitelství, označit jako dvoustupňovou, zahrnující na jedné úrovni Policejní prezidium a útvary s celostátní působností, a na nižší úrovni krajská ředitelství.

5.6.1 Reorganizace u Policie České republiky

Redukce vedoucích míst v policii, posílení přímého výkonu služby a jasná velitelská odpovědnost jsou hlavní vize nové organizační struktury Policie ČR, která bude platit od 1. ledna 2013. Nová organizační struktura počítá celkem s 38 996 služebními místy. Počet řídicích pracovníků u Policie ČR klesne o 17 procent. Dojde k posílení počtu policistů v krajských ředitelstvích policie, a to přibližně o 200 policistů.

Důvody reorganizace:

- redukce počtu vedoucích příslušníků na úrovni krajských ředitelství policie, v rámci útvarů s celostátní působností a na Policejním prezidiu útvarů s celostátní působností a na Policejním prezidiu České republiky,
- posílení přímého výkonu služby,
- omezení potřeby přesčasové služby policie,
- další snížení počtu služebních míst na Policejním prezidiu,
- zjednodušení řídicí struktury.

Nová organizační struktura Policie ČR počítá s tím, že na Policejním prezidiu bude celkem 486 policistů (tedy o 113 méně než je současný systemizovaný stav), v útvarech s celorepublikovou působností 4 191 policistů (tedy o 93 více) a v krajských ředitelstvích policie 34 319 policistů (tedy o 209 více).

Systemizace vyjadřuje rozmístění pracovních sil v Policii ČR a obsahuje základní údaje potřebné pro rozřazení policistů a zaměstnanců na systemizované služební nebo pracovní místo (závazný pokyn PP č.148/2008).

Pro stabilizaci personální situace a optimální rozložení služebních (pro policisty) a pracovních (pro občanské zaměstnance) míst byla zpracována nová systemizace, při jejíž tvorbě se vycházelo mimo jiné z:

- výsledků ekonomického auditu
- analýzy optimalizace řídicích míst (míst s příplatkem za vedení)
- personálního a procesního auditu.

V rámci systemizace došlo také např. ke snížení počtu policejních škol ze šesti na tři. Díky tomu se snížil stav policistů o 73, a zároveň došlo k úspoře nákladů na provoz policejních škol.

Přes zásadní omezení finančních prostředků bude i nadále zůstat prioritním úkolem Policie ČR garance vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku na území České republiky. Musí se minimalizovat dopad úsporných opatření na přímý výkon základních policejních činností a tím na ochranu obyvatel před kriminalitou.

Úspory se musí hledat jednoznačně i v oblasti provozních výdajů. Pokud chce policie posílit přímý výkon na území ČR, musí ukončit především zahraniční mise policistů. Náklady na zahraniční mise pokryjí náklady na provoz několika desítek obvodních oddělení. V praxi to znamená sestěhování do menšího počtu objektů, v jehož důsledku se ušetří na nájemném, na výdajích za vodu, teplo a elektrickou energii. Značné úspory přinese změna zákona o telekomunikacích, která ukončí hrazení nákladů na odposlechy telekomunikačních operátorů.

V oblasti mzdových nákladů se počítá se snížením platových tarifů policistů i občanských zaměstnanců o 10%. Počítá se také s přirozenými odchody policistů a na jejich uvolněná místa se nebudou přijímat nováčci. Tím se se dosáhne faktického snižování mzdových prostředků.

Nová organizační struktura pro rok 2013 je znázorněna v příloze 3.

6 Krajské ředitelství policie kraje Vysočina

6.1 Krajské ředitelství v Jihlavě

Krajské ředitelství policie kraje Vysočina je zřízeno na základě zákona č. 273/2008 Sb., o Policii ČR, ve znění zákona č. 41/2009 Sb., a jeho název, sídlo a územní obvod jsou stanoveny vyhláškou č. 407/2009 Sb., kterou se stanoví názvy, sídla a územní obvody krajských ředitelství Policie ČR.

Jednotlivá okresní ředitelství na Vysočině spadala do 1. ledna 2009 pod tři kraje, a to Východočeský, Jihomoravský a Jihočeský. Přičemž Okresní ředitelství v Jihlavě, Třebíči a Žďáru nad Sázavou spadala pod působnost Jihomoravského kraje, Havlíčkův Brod náležel Východočeskému kraji a Pelhřimov Jihočeskému kraji. Na začátku roku 2009 se v Havlíčkově Brodě a Pelhřimově přiřadil ke Krajskému ředitelství policie Jihomoravského kraje.

K 1. lednu 2010 vzniklo v kraji Vysočina nové Krajské ředitelství policie kraje Vysočina se sídlem v Jihlavě. V rámci Krajského ředitelství policie kraje Vysočina působí pět Územních odborů - v Havlíčkově Brodě, Jihlavě, Pelhřimově, Třebíči a Žďáru nad Sázavou.

6.2 Působnost ředitelství

Ředitelství řídí ve svém územním obvodu činnost Policie České republiky při plnění jejich úkolů, povinností a řídí se svými interními akty řízení¹.

Ředitelství:

- řídí a provádí výkon služby a plnění úkolů policie v oblasti služby pořádkové policie, služby dopravní policie, služby pro zbraně a bezpečnostní materiál, služby kriminální policie a vyšetřování a kriminalisticko-technické služby,
- podílí se v rozsahu svých úkolů na zpracování koncepcí rozvoje v oblasti působnosti Policejního prezidia České republiky,
- zkoumá a vyhodnocuje bezpečnostní situace a přijímá potřebná opatření,
- analyzuje a kontroluje činnost policie,

¹Vnitřní předpisy Krajského ředitelství.

- koordinuje činnost svých organizačních článků při plnění jejich úkolů
- spolupracuje při plnění svých úkolů s ostatními útvary policie,
- podílí se na přípravě a vytváření interních aktů řízení,
- vytváří svým organizačním článkům podmínky pro plnění jejich úkolů,
- jako organizační složka státu ekonomicky zabezpečuje své organizační články (Sbírka interních aktů řízení - rozkaz ředitele č. 49/2010).

6.3 Organizační struktura

Organizační články ředitelství spolu vzájemně spolupracují a poskytují si v mezích své působnosti podporu. Obdobně spolupracují v rámci své působnosti s útvary policie, s útvary Ministerstva vnitra a mimorezortními subjekty a orgány². Jelikož se policie řadí do státní správy lze říci, že se řídí monokratickým organizačním principem. Z organizačních modelů je nejvhodnější model participační, kde dochází k přesunu určitých úkolů na nižší stupně organizační struktury. Např. přesun určité agendy vedoucího odboru na nižší článek, a to na vedoucího oddělení.

Organizaci ředitelství a její změny vydává ředitel svým interním aktem řízení. A v něm stanoví:

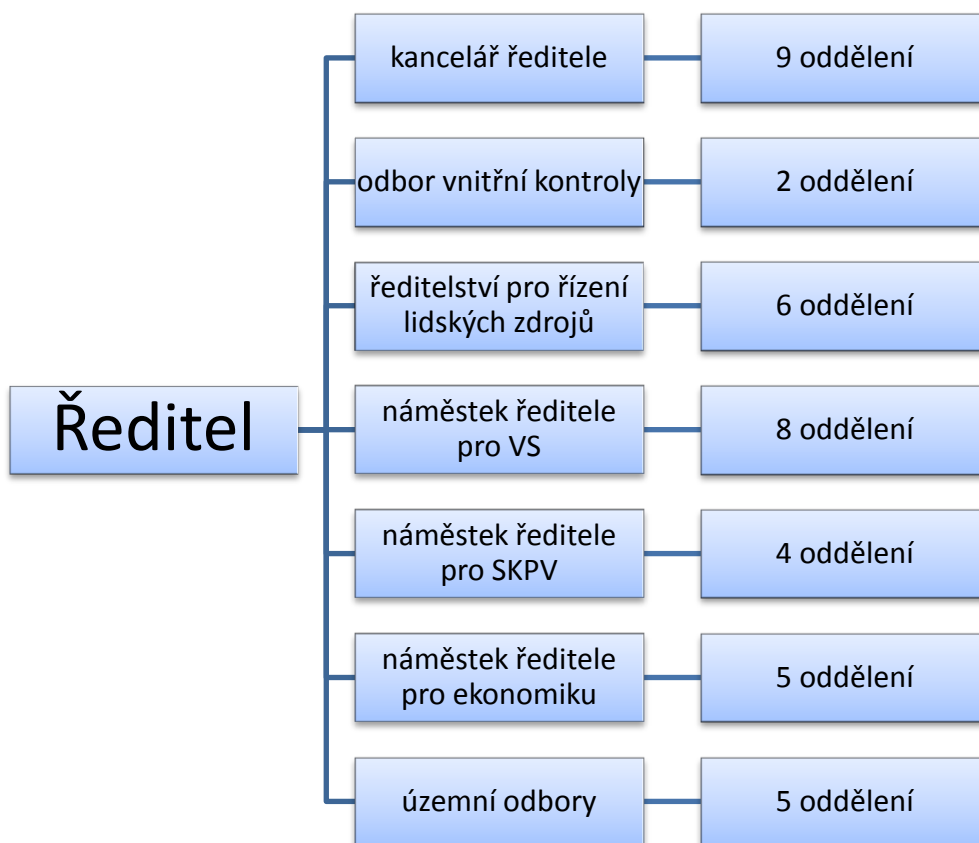
- úplný výčet organizačních článků ředitelství a jejich názvy,
- úplnou organizační strukturu ředitelství se vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- územní působnost organizačních článků.

6.3.1 Organizační struktura 2012

Z provedeného prozkoumání organizační struktury krajského ředitelství je zřejmé, že se jedná o typ funkcionální organizační struktury, která je zároveň strukturou formální. Pracovníci se sdružují podle podobnosti úkolů a dovedností. Organizační struktura se skládá z ředitele a jemu podřízených sedmi odborů. Každému odboru přísluší několik podřízených oddělení (útvárů). Na obrázku 9 je organizační struktura znázorněna.

²Ministerstva, úřady, soudy apod.

Obrázek 9: Organizační struktura krajského ředitelství pro rok 2012



Zdroj: Krajské ředitelství Jihlava

1. Kancelář ředitele krajského ředitelství

- Analyticko-právní oddělení, preventivně informační oddělení, oddělení statistiky, oddělení ochrany utajovaných informací, oddělení ostrahy objektů, oddělení krizového řízení, oddělení správy a kontroly osobních údajů, kancelář podpory kvality, organizační oddělení.

2. Odbor vnitřní kontroly

- Oddělení ekonomické kontroly, oddělení vnitřní kontroly územních odborů.

3. Ředitelství pro řízení lidských zdrojů

- Odbor psychologických služeb, odbor personálního řízení a odměňování, oddělení právních služeb, oddělení personálního plánování a analýz, oddělení výkonu personálních činností, odbor služební přípravy.

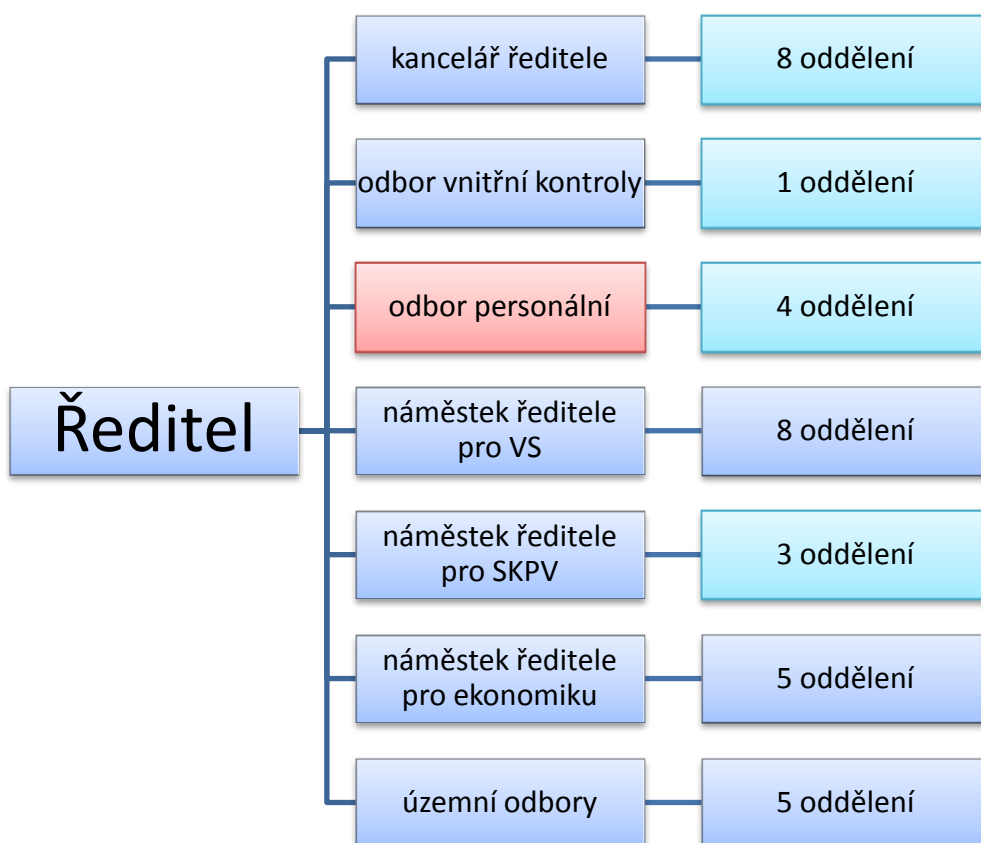
4. Náměstek ředitele pro vnější službu
 - Kancelář náměstka, operační odbor, odbor služby pořádkové policie, odbor služební kynologie, zásahová jednotka pro ochranu jaderné elektrárny Dukovany, odbor služby pro zbraně a bezpečnostní materiál, odbor cizinecké policie, odbor služební dopravní policie.
5. Náměstek ředitele pro službu kriminální policie a vyšetřování (SKPV)
 - Kancelář náměstka, odbor obecné kriminality, odbor hospodářské kriminality, odbor analytiky.
6. Náměstek ředitele pro ekonomiku
 - Odbor specializovaných činností, odbor rozpočtu a účetnictví, odbor správy majetku, ekonomický odbor, odbor informací a komunikačních informací.
7. Územní odbory
 - Jihlava, Třebíč, Havlíčkův Brod, Žďár nad Sázavou, Pelhřimov.

6.3.2 Organizační struktura 2013

V organizační struktuře v roce 2013 došlo pouze k malé úpravě. Přičemž typ organizační struktury zůstává stejný, a to v podobě funkcionální organizační struktury. Ředitelství pro řízení lidských zdrojů bylo nahrazeno odborem personálním. To mělo, za následek snížení počtu podřízených oddělení spadajících pod tento odbor. Zásadní změna, která nastala, tedy bylo buď snížení počtu podřízených útvarů, nebo úplné zrušení některých útvarů. A následně pružnější systém komunikace.

Změny, které nastaly ve struktuře, jsou barevně naznačeny v organizační struktuře pro rok 2013, která je na obrázku 10.

Obrázek 10 : Organizační struktura krajského ředitelství pro rok 2013



Zdroj: Krajské ředitelství Jihlava

1. Kancelář ředitele krajského ředitelství

- Analyticko-právní oddělení, oddělení mediální komunikace, oddělení statistiky, oddělení ochrany utajovaných informací, oddělení ostrahy objektů, oddělení krizového řízení, oddělení správy a kontroly osobních údajů, oddělení mezinárodních vztahů.

2. Odbor vnitřní kontroly

- Oddělení ekonomické kontroly.

3. Odbor personální

- Oddělení psychologických služeb, oddělení personálního řízení a odměňování, oddělení právních služeb, oddělení personálního plánování a analýz.

4. Náměstek ředitele pro vnější službu
 - Odbor služební přípravy, operační odbor, odbor služby pořádkové policie, odbor služební kynologie, jednotka pro ochranu jaderné elektrárny Dukovany, odbor služby pro zbraně a bezpečnostní materiál, odbor cizinecké policie, odbor služební dopravní policie.
5. Náměstek ředitele pro službu kriminální policie a vyšetřování (SKPV)
 - Odbor obecné kriminality, odbor hospodářské kriminality, odbor analytiky.
6. Náměstek ředitele pro ekonomiku
 - Odbor specializovaných činností, odbor rozpočtu a účetnictví, odbor správy majetku, ekonomický odbor, odbor informací a komunikačních informací.
7. Územní odbory
 - Jihlava, Třebíč, Havlíčkův Brod, Žďár nad Sázavou, Pelhřimov.

V následující tabulce 1 můžeme vidět, jak se změnil stav zaměstnanců Krajského ředitelství policie kraje Vysočina. Porovnány jsou stavy ke konci roku 2012 a začátkem roku 2013.

Tabulka 1: Změna stavu zaměstnanců

ZAMĚSTNANCI	2012	2013	Rozdíl
Celkový stav	1559	1476	-83
<i>Policisté</i>	1289	1206	-83
<i>Občanští zaměstnanci</i>	270	270	0
Kancelář ředitele	40	31	-9
Odbor vnitřní kontroly	10	9	-1
Odbor personální	33	22	-11
Náměstek ředitele pro vnější službu	325	320	-5
Náměstek ředitele pro SKPV	62	60	-2
Náměstek ředitele pro ekonomiku	163	158	-5
ÚO Jihlava	190	182	-8
ÚO Třebíč	192	184	-8
ÚO Žďár nad Sázavou	195	186	-9
ÚO Havlíčkův Brod	183	170	-13
ÚO Pelhřimov	166	154	-12

Zdroj: Krajské ředitelství Jihlava

6.3.3 Změny

Dochází většinou k centralizaci rozhodovacích pravomocí, aby bylo omezeno riziko nesprávných rozhodnutí a vedení mělo větší kontrolu. S centralizací je většinou spojena redukce počtu zaměstnanců. Dalším důvodem pro změnu mohou být nedostatky v dosavadní organizační struktuře a jimi způsobené neefektivnosti. Ke slabinám organizace patří:

- nedostatečná koordinace, pak např. jednotlivé úseky pracují na cílech, které si vzájemně odporují,
- nejasné stanovení odpovědností,
- nejasné priority úkolů,
- pomalé rozhodování.

Pozitiva nové organizační struktury:

- jasné stanovení úkolů,
- efektivnější a pružnější řízení,
- úspora nákladů.

Negativa nové organizační struktury:

- větší zodpovědnost zaměstnanců,
- málo policistů v terénu.

6.4 Rozpočet

Pro ilustraci je nejprve zobrazen celkový rozpočet Ministerstva vnitra. V tabulce 2 je zobrazen Ukazatel kapitoly 314 - Ministerstva vnitra, konkrétně výdaje Policie ČR za období od roku 2011 do roku 2014.

Tabulka 2: Výdaje Policie ČR

Rok	Návrh rozpočtu	Skutečné čerpání
2011	28 606 551 000 Kč	28 250 112 000 Kč
2012	27 801 052 000 Kč	27 210 681 000 Kč
2013	27 143 550 000 Kč	-
2014	28 108 389 177 Kč	-

Zdroj: www.mvcr.cz

Čerpání finančních prostředků krajského ředitelství Jihlava za období roku 2011 - 2013. V tabulce 3 je znázorněno čerpání rozpočtu v období tří let.

Tabulka 3: Vývoj rozpočtu 2011 - 2013 v tis. Kč

	2011	2012	2013
Výdaje celkem	799 934 Kč	816 831 Kč	794 837 Kč
Mzdové prostředky	672 358 Kč	639 739 Kč	658 581 Kč
Ostatní provozní výdaje	79 594 Kč	90 763 Kč	87 691 Kč
Ostatní výdaje	20 800 Kč	25 046 Kč	9 111 Kč
Programové financování	27 182 Kč	61 283 Kč	39 453 Kč

Zdroj: Krajské ředitelství Jihlava

Výdaje

- Mzdové prostředky - platy policistů, občanských zaměstnanců, zdravotní a sociální pojištění, ostatní platby za provedenou práci, práce dle dohod.
- Ostatní provozní výdaje - největší podíl na celkových ostatních provozních (běžných) výdajích mají výdaje na zajištění provozu budov (elektrická energie, teplo, plyn), nákup pohonných hmot, výdaje na znalecké posudky, stavební opravy a údržbu, nájemné, zvláštní finanční prostředky, odposlechy, ošatné, cestovné, a nákup materiálu.
- Ostatní výdaje - sociální dávky (nemocenská, pomoc v mateřství, odchodné, úmrtné) a FKSP.³

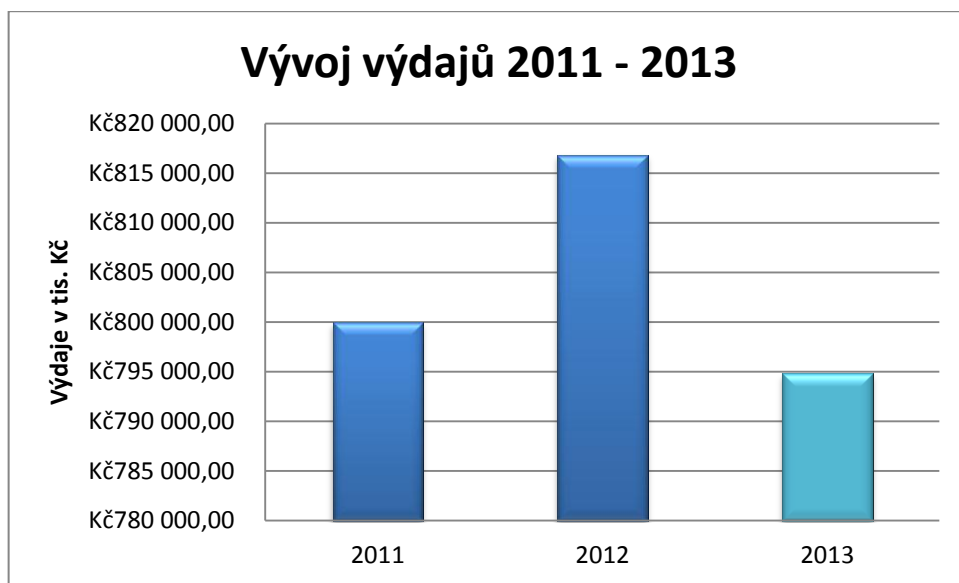
³Fond kulturních a sociálních potřeb

- Programové financování - druh financování, které je účelné, cílově orientované a vedené. Při tomto způsobu financování jsou známy důvody, proč by měly být dané akce financovány, např. kapitálové a investiční výdaje.

Vývoj výdajů 2011- 2013

Na grafu 1 vidíme, že došlo v roce 2013 k výraznému poklesu celkových výdajů. Celkový pokles byl v rámci celorepublikových úspor policie.

Graf 1: Vývoj výdajů 2011 - 2013

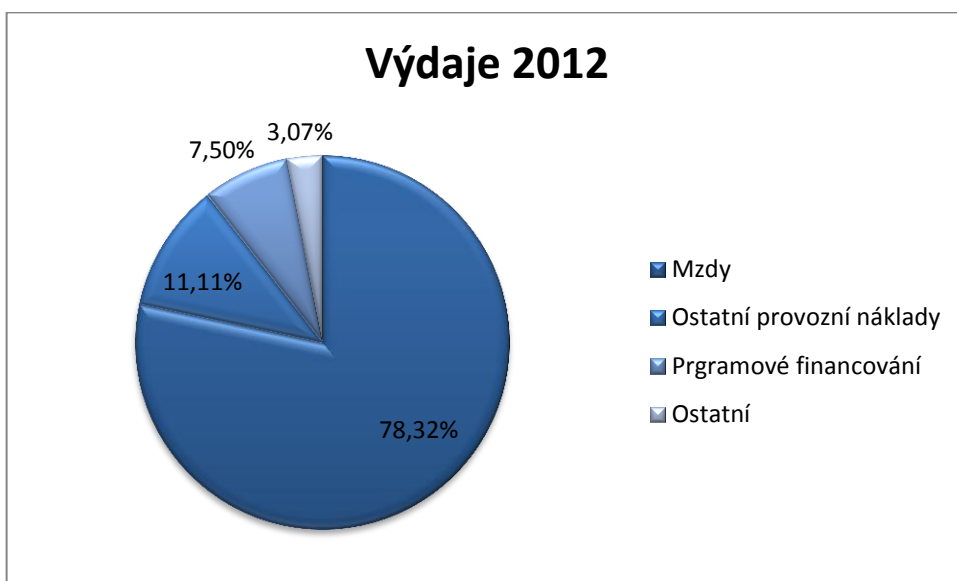


Zdroj: vlastní zpracování

Výdaje roku 2012

Na grafu 2 je vidět rozdělení jednotlivých výdajových položek. Největší část výdajů v roce 2012 zaujímají mzdy, které tvoří 78%.

Graf 2: Výdaje 2012

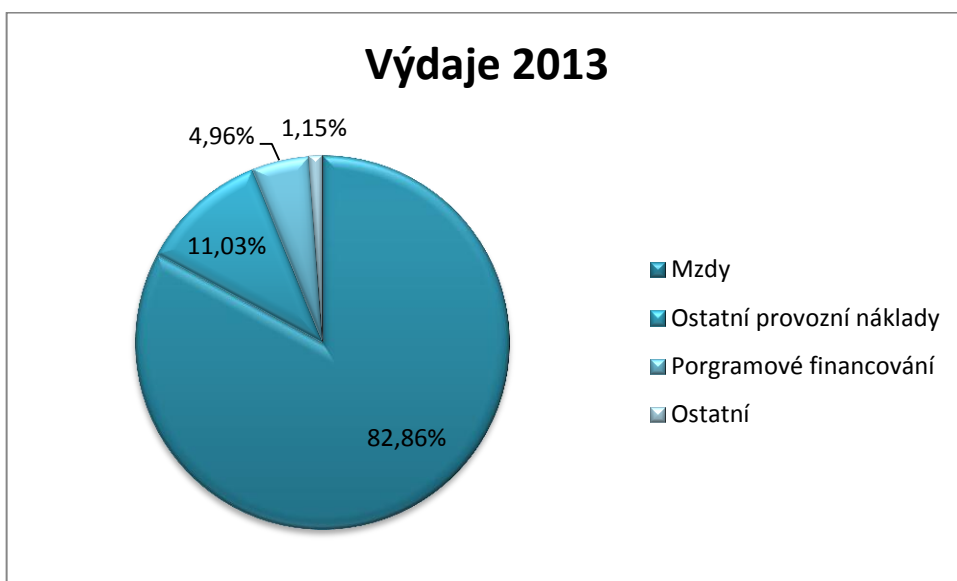


Zdroj: vlastní zpracování

Výdaje 2013

V grafu 3 jsou uvedeny výdaje roku 2013, kde opět největší položku zaujímají mzdové prostředky. Podařilo se díky nové organizační struktuře o snížení provozních nákladů z 11,11% na 11,03% z celkových výdajů. I když je toto snížení minimální přesto se tento cíl v rámci reorganizace podařil splnit.

Graf 3: Výdaje 2013

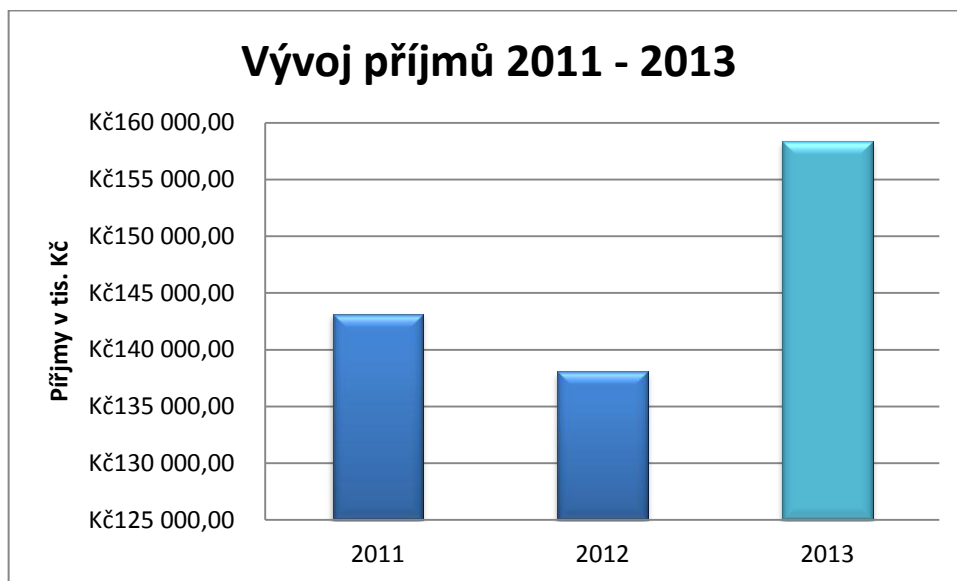


Zdroj: vlastní zpracování

Příjmy

Mezi největší část příjmů patří jednoznačně daňové příjmy (daně, pokuty) a přijaté dotace (na opravu budovy a výměnu oken), které v roce 2013 nejvíce vzrostly, dále sem patří nedaňové příjmy a kapitálové příjmy (příjmy z pronájmů nemovitostí). Na grafu 4 vidíme vývoj příjmů Krajského ředitelství za období tří let.

Graf 4: Vývoj příjmů 2011 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Cíle reorganizace organizační struktury

V důsledku celkových úspor Policie ČR došlo od 1. 1. 2013 ke změně organizační struktury Policejního prezidia České republiky. Úspory se nejen týkaly snížení nákladů na provoz, ale převážně nové systemizace.

Cílem reorganizace bylo:

- posílení přímého výkonu,
- systemizace pracovních míst,
- úspora (provozních) nákladů,
- snížení vyplácení odměn,
- omezení přesčasů.

6.6 Plnění cílů

Posílení přímého výkonu služby

V rámci nové organizační struktury bylo za úkol vytvoření moderní organizační struktury policie. K posílení přímo výkonu služby je zásadní, aby bylo méně policistů v kanceláři, a více v terénu.

Ze získaných dat Krajského ředitelství policie kraje Vysočina, se zatím nepodařilo přímý výkon posílit, a tudíž tohoto cíle nebylo dosaženo. Celkový počet policistů na krajském ředitelství v roce 2012 čítal 1 289 policistů. V roce 2013 došlo ke snížení tohoto počtu zhruba o 6%, z důvodu provedené systemizace, kde došlo k velkému zcivilnění policistů, tzn., byli přeřazeni na místa občanských zaměstnanců, kde již nejsou ve služebním poměru. V průběhu roku 2014 je plánovaná velká náborová kampaň nových policistů, díky které by mohlo být dosaženo splnění daného cíle.

Systemizace pracovních míst

Nejvýhodnějším řešením pro stanovení organizační struktury za účelem snížení nákladů policie bylo zcivilnění policejních míst, protože platy občanů jsou nižší než služební příjem policistů, jak u řadových policistů, tak u vedoucích pracovníků. U tohoto cíle nelze jednoznačně určit, zda byl či nebyl splněn. Až časem se ukáže, zda daná organizace dokáže hojně hospodařit, a zároveň zda takové uspořádání pracovních sil je dostačující pro komunikaci mezi jednotlivými pracovníky a odděleními.

Základní tarifní platy policistů se proto v dubnu 2011 snížily o 10 %. Taktéž pohyblivá složka platu, jako jsou např. odměny a osobní ohodnocení, je ovlivněna snížením rozpočtu na mzdové prostředky. Mzdové a kapitálové výdaje jsou nejvhodnějším řešením.

Náklady na provoz

Jedním z hlavních cílů reorganizace bylo snížení nákladů na provoz jednotlivých krajských ředitelství. Úspora nákladů na provoz se týkala především sestěhování pracovníků do menších budov a kanceláří, tím pádem se ušetřilo za nájemné, vodu, plyn a elektrickou energii. Největší úspora byla na elektrické energii. Z provedené analýzy provozních nákladů v roce 2013, byl zaznamenán pokles ve výši 25% oproti roku 2012. Tento cíl reorganizace byl splněn na 100%.

Omezení přesčasů

Dalším klíčovým cílem provedené změny organizační struktury bylo omezení přesčasových hodin policistů. Ze získaných dat byl porovnán rok 2012 a 2013, kdy byl proveden přepočítání vyplácených přesčasů. Z vypočítaných výsledků bylo zjištěno, že se tento cíl podařilo splnit. Došlo k poklesu vyplácených přesčasových služeb o celých 36%.

6.7 Diskuse výsledků

Po prozkoumání vývoje i současného stavu organizační struktury organizace, musím konstatovat, že jsem nezaznamenala výrazné nesrovnalosti v organizačním uspořádání. Za největší přínos nové organizační struktury považuji úsporu provozních nákladů (z provozních nákladů byl zaznamenán největší pokles u spotřeby elektrické energie a vody) a prostředků na vyplácení přesčasových hodin policistů. Z pohledu pracovníků lze za negativa nové organizační struktury považovat redukci pracovních míst. Ovšem z pohledu organizace je tento bod považován za pozitivum.

Z osobních pohovorů se zaměstnanci policie se domnívám, že nová organizační struktura, přinesla také negativní pocity a dojmy, a to větší nárůst zodpovědnosti a více pracovního nasazení zaměstnanců.

Z provedené analýzy organizační struktury vyplynulo, že většina cílů reorganizace byla splněna. Ovšem zůstává jeden, dle mého názoru nejdůležitější cíl, kterým je posílení přímého výkonu. Posílení stavu policistů v uniformách např. na jednotlivých obvodních odděleních.

Z celkové analýzy výsledků vyplynuly jednoznačné výsledky, kterým je třeba věnovat pozornost a zaměřit se na ně do budoucna. Díky nové systemizaci mělo dojít k optimálnímu rozvržení pracovních sil, ovšem zda této optimalizace bylo dosaženo, je prozatím ve zkoumání. Po nastolení nové systemizace bude nějaký čas trvat, než se pozná, zda toto rozložení pracovníků je optimální či ne. Pokud došlo díky nové systemizaci k optimálnímu rozložení pracovníků, v našem případě ke snížení počtu zaměstnanců o 83 pracovníků, proč na druhé straně došlo ke zvýšení mzdových prostředků? Mzdové prostředky jsou tedy naopak rostoucího charakteru, a to díky tomu, že v rámci nové systemizace došlo k zcivilnění některých policistů v nepřímém výkonu, a

tyto policisté byli přeřazeni na místa občanských zaměstnanců, kde pobírají, jak základní plat civilního zaměstnance, tak rentu (odměna za odsloužené roky ve služebním poměru).

6.8 Návrh změn a opatření

Ze zjištěných údajů vyplývá, že došlo na všech útvarech krajského ředitelství ke snížení počtu zaměstnanců. Organizační strukturu pro rok 2013 si určilo krajské ředitelství samo po schválení policejním prezidentem.

U organizace analyzovaného v této práci není měřítkem trh, ani konkurenceschopnost. U policie by se za vhodné měřítko nastavené organizační struktury dala brát bezpečnost osob a majetku, veřejný pořádek, potírání trestné činnosti. K posouzení by tedy mohly sloužit obsáhlé statistiky. Ty však dle mého názoru nepostihují další faktory, které mohou mít, zejména v dlouhodobém horizontu, na výkon organizace vliv.

První z mých návrhů je, že by měl být jednoznačně posílen přímý výkon služby. Jelikož trestné činy a kriminalita v České republice jsou a budou. Měl by se tedy zajistit pocit bezpečí pro všechny obyvatele. Řešením, tohoto problému by jednoznačně bylo, aby náborová kampaň proběhla, nebo lépe měla proběhnout při změně organizační struktury. Náborová kampaň by se měla týkat všech krajských ředitelství. Z celkového průzkumu dat organizace je v nepřímém výkonu neustále mnoho obsazených míst, které by se mohly zrušit.

Druhý z návrhů je důkladnější prozkoumání nové systemizaci a zaměření se na její vývoj. Jak fungují jednotlivá oddělení z hlediska komunikace mezi sebou, zda jsou dobře koordinována a dosahují takových výsledků, kterých by měla. Zda neexistují zbytečné bariéry mezi nadřízenými a podřízenými. Jestli někde nechybí na některé pozici odpovídající pracovník či na některé pozici je přebytek pracovníků. A dělat průběžné poznámky a závěry z vyplývajících situací, které nastávají. Poté všechny situace zhodnotit a vyvodit výsledky, které napoví, zda daná systemizaci je vhodná.

7 Závěr

V literární rešerši je přiblížena problematika veřejné a státní správy. V další části jsem podrobněji popsala organizování ve veřejné správě, kde jsem se zabývala hlavními pojmy, procesem zavádění a organizačními principy. V poslední části jsou graficky znázorněny a popsány typy jednotlivých organizačních struktur.

Praktická část práce je zaměřena na konkrétní organizační složku státu a na analýzu příslušné organizační struktury. Zaměřila jsem se na jednotlivé cíle reorganizace, které jsem postupně zkoumala. U každého cíle jsem provedla vyhodnocení, zda byl daný cíl splněn či ne. Závěr mého zkoumání odhalil, že většina cílů byla splněna nebo se v budoucnu očekává jeho splnění.

Bohužel neexistuje nástroj, který by dokázal posoudit organizační strukturu a zhodnotit zda je dobrá či špatná. Organizační struktura je pouze část celé organizace a její podíl na celkovém výkonu organizace není měřitelný. Jinými slovy, organizace může dosahovat dobrých výsledků i se špatnou organizační strukturou, ale i naopak. Jediným měřítkem, které je k dispozici, je trh. V našem případě se ovšem trh jako měřítko nedá použít. Měřítkem v našem případě bude bezpečnost obyvatel, veřejný pořádek a potírání trestné činnosti.

Organizování je základní manažerskou funkcí a jeho smyslem je vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci všech pracovníků. Výsledkem procesu organizování je vytvořená organizační struktura, která bývá považována za základ fungování organizace a jako taková musí odpovídat zvolené strategii. Organizační struktury lze na základě různých hledisek třídit do mnoha skupin.

Tvar organizační struktury je ovlivněn rozpětím řízení. Moderní organizační struktury jsou ploché s nižším počtem organizačních stupňů řízení, což vede ke zvyšování náročnosti výkonu manažerských pozic. Pozornost je nezbytné věnovat i optimalizaci způsobů řízení. Ukázalo se, že organizační struktura u Krajského ředitelství v Jihlavě je v rámci rozpětí a typu dobře nastolená. Každé oddělení má svůj odbor, kterému je podřízen. Jednotlivé odbory odpovídají za svojí činnost a výsledky řediteli.

Každá organizace řeší otázku, jaký počet řídicích úrovní je optimální. Je zřejmé, že čím větší a složitější je daná organizace, tím vyšší je jejich počet. Jak dochází k růstu

organizace, dochází k situacím, kdy je nutné do stávající hierarchie přidat další úroveň. Naopak snížení počtu hierarchických úrovní je komplikovanější proces.

Podle mého názoru optimální organizační struktura vytvořená jednou provždy neexistuje. Organizace musí být neustále připraveny reagovat na změnu vnějších i vnitřních podmínek. Hledání vhodné podoby uspořádání vztahů a procesů ve společnosti je trvalým a nepřetržitým procesem. Správně zvolená organizační struktura by měla organizace umožnit včas se přizpůsobit měnícím se podmínkám a omezit negativní vlivy jako je neochota komunikace mezi jednotlivými stupni řízení, pozdní poskytování informací, či jejich neúplnost a zkreslování. Nepatrným změnám okolních podmínek se organizace může přizpůsobit tím, že pozmění zadání pracovních úkolů svým zaměstnancům, aniž by se to na organizační strukturu projevilo. Nedostačuje-li takové opatření, je nezbytné provést potřebné změny v organizační strukturu.

To, že neexistuje ideální nebo optimální organizační struktura ještě neznamena, že by se organizace neměly snažit zoptimalizovat svoji organizační architekturu. Organizační struktura ovlivňuje každodenní chod, činnost zaměstnanců a vytváří prostředí k naplnění strategie. Vyvinuté úsilí, čas i práce vynaložené na hledání a zkoumání vhodného typu organizačního uspořádání se tak vždy vyplatí.

Z mého zkoumání si myslím, že v nové organizační strukturu je třeba doladit optimální počet policistů v terénu. A zároveň zredukovat pracovní místa v kancelářských pozicích. Jak již jsem zmiňovala, většina cílů reorganizace byla splněna.

8 Summary

The subject of this thesis is to analyse the organizational structure. The thesis is divided into two parts - theoretical and practical part. In the theoretical part of the study was used literature. The theoretical part describes the public administration and its executor. Another part of the file is dedicated to organization of public administration, organizational principles and describes the types of organizational structure. Based on the literature review of literature has been created regarding this issue. The practical part is devoted to the characteristics of a state organizational unit and its components. Analysis was based on all the available information current situation of organization, with an analysis of the Czech Police organizational structure and organizational structure the respective regional headquarters.

Keywords

Public administration, organization, organizational structure, police.

9 Přehled použité literatury

- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). Management a organizační chování (2., aktualiz. a rozš. vyd. ed.). Praha: Grada.
- Dědina, J. (1996). Podnikové organizační struktury: teorie a praxe (1. vyd. ed.). Praha: Victoria Publishing.
- Heger, V. (2012). Komunikace ve veřejné správě (Vyd. 1. ed.). Praha: Grada.
- Hendrych, D. (2006). Správní právo: obecná část (6. vyd. ed.). V Praze: C.H. Beck.
- Horzinková, E., & Novotný, V. (2010). Základy organizace veřejné správy v ČR (2., upr. vyd. ed.). Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Janků, M. (2010). Základy práva pro posluchače neprávnických fakult (4., přeprac. a dopl. vyd. ed.). Praha: C.H. Beck.
- Káňa, P. (2007). Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium žáků středních škol a maturitní témata k ústní maturitní zkoušce z předmětu Veřejná správa (2., dopl., přeprac. vyd. ed.). Ostrava: Montanex.
- Peková, J., Pilný, J., & Jetmar, M. (2008). Veřejná správa a finance veřejného sektoru (3., aktualiz. a rozš. vyd. ed.). Praha: ASPI.
- Pitra, Z. (2007). Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století) (1. vyd. ed.). Praha: Professional Publishing.
- Policejní prezidium. (2010). Policie České republiky = Police of the Czech Republic : pomáhat a chránit (2. vyd. ed.). Praha: Policejní prezidium České republiky.
- Rektořík, J. (2002). Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru (Vyd. 1. ed.). Praha: Ekopress.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2003). Řízení rizik (1. vyd. ed.). Praha: Grada.
- Smit, P. J. (2007). Management principles: a contemporary edition for Africa. (4th ed.). Cape Town, South Africa: Juta.
- Šajdlerová, I., & Konečný, M. (2008). Základy managementu. Ostrava: VŠB.

Veber, J. (2009). Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita (2., aktualiz. vyd. ed.). Praha: Management Press.

Internetové zdroje:

Krajské ředitelství policie kraje Vysočina. (n.d.). Policie ČR. Retrieved March 12, 2014, from <http://www.policie.cz/krajske-reditelstvi-policie-kvs.aspx>

Pokyny ředitele Krajského ředitelství kraje Vysočina. (n.d.). Intranetové stránky Krajského ředitelství policie kraje Vysočina. Retrieved November 29, 2013, from <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar/>

Policie České republiky. (n.d.). Úvodní strana. Retrieved January 28, 2014, from <http://www.policie.cz>

Organizační struktura. (n.d.). Intranetové stránky Krajského ředitelství policie kraje Vysočina . Retrieved October 13, 2013, from <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar/>

Slovník nejčastěji používaných pojmů ve veřejné správě. (n.d.). Slovník nejčastěji používaných pojmů ve veřejné správě. Retrieved December 30, 2013, from <http://svs.institutpraha.cz/>

Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky

10 Seznamy

10.1 Seznam obrázků

- Obrázek 1: Plochá organizační struktura
- Obrázek 2: Strmá organizační struktura
- Obrázek 3: Liniová organizační struktura
- Obrázek 4: Štábní organizační struktura
- Obrázek 5: Funkcionální organizační struktura
- Obrázek 6: Divizionální organizační struktura
- Obrázek 7: Maticová organizační struktura
- Obrázek 8: Organizační schéma roku 2013
- Obrázek 9 : Organizační struktura krajského ředitelství pro rok 2012
- Obrázek 10 : Organizační struktura krajského ředitelství pro rok 2013

10.2 Seznam tabulek

- Tabulka 1: Změna stavu zaměstnanců
- Tabulka 2: Výdaje Policie ČR
- Tabulka 3: Vývoj rozpočtu 2011 - 2013 v tis. Kč

10.3 Seznam grafů

- Graf 1: Vývoj výdajů 2011 - 2013
- Graf 2: Výdaje 2012
- Graf 3: Výdaje 2013
- Graf 4: Vývoj příjmů 2011 - 2013

10.4 Seznam příloh

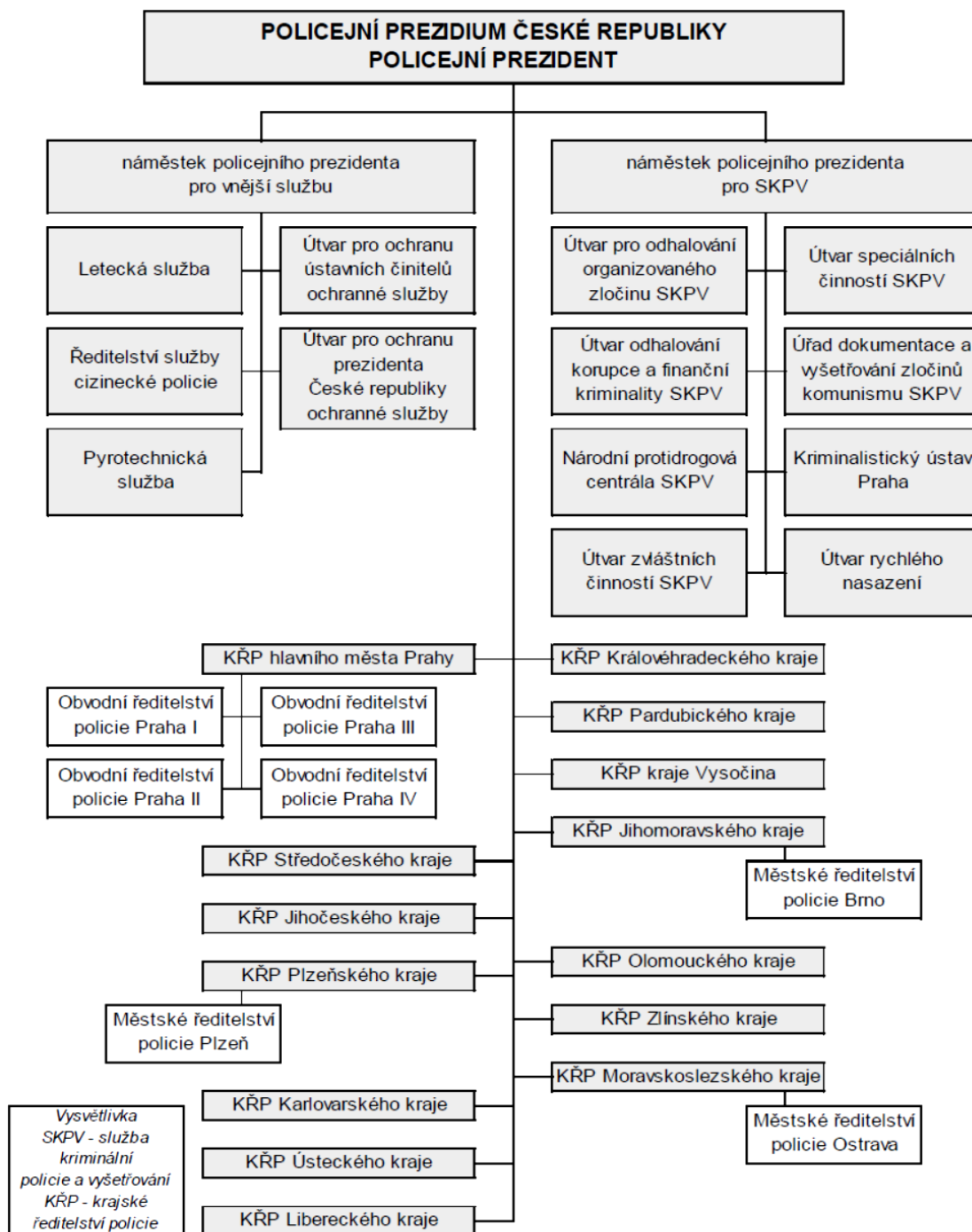
- Příloha 1: Organizační schéma Policie České republiky
- Příloha 2: Organizační schéma policejního prezidia České republiky 2012

- Příloha 3: Organizační schéma Policejního prezidia České republiky 2013
- Příloha 4: Logo Policie České republiky
- Příloha 5: Logo krajského ředitelství Jihlava
- Příloha 6: Etický kodex

11 Přílohy

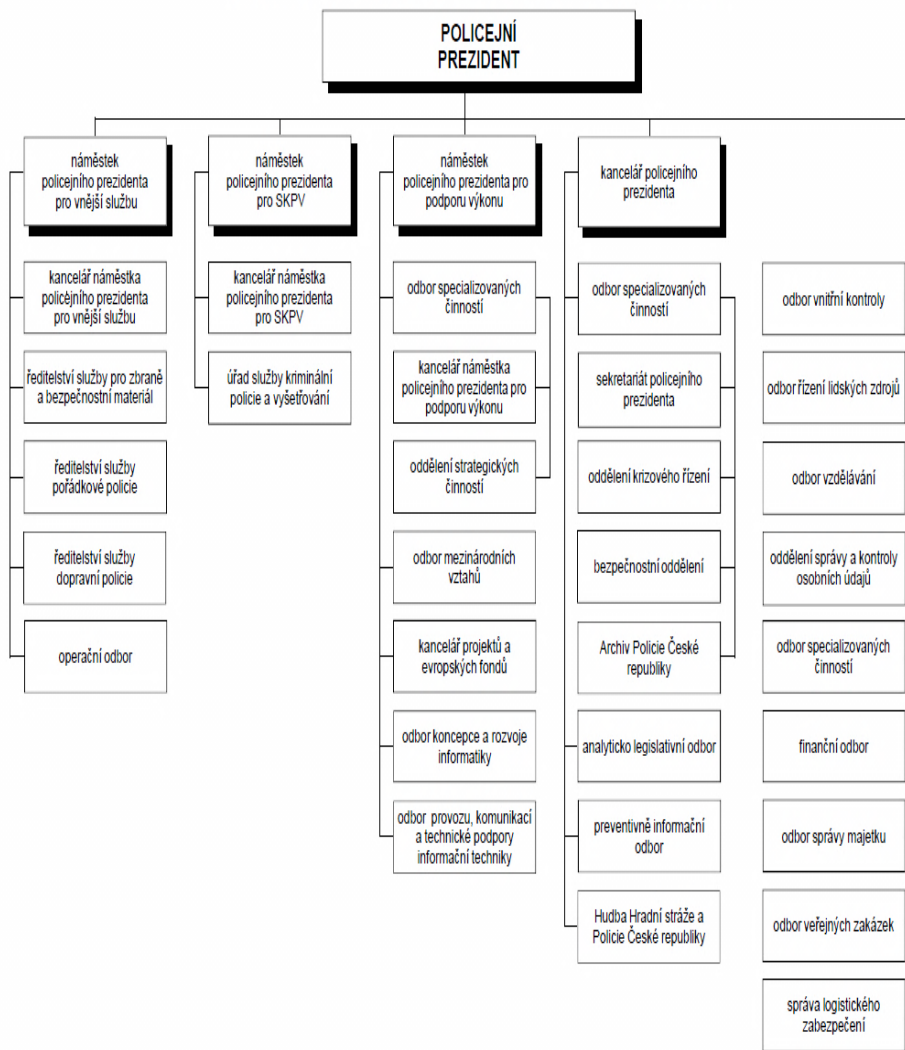
Příloha 1: Organizační schéma Policie České republiky

Organizační schéma policie

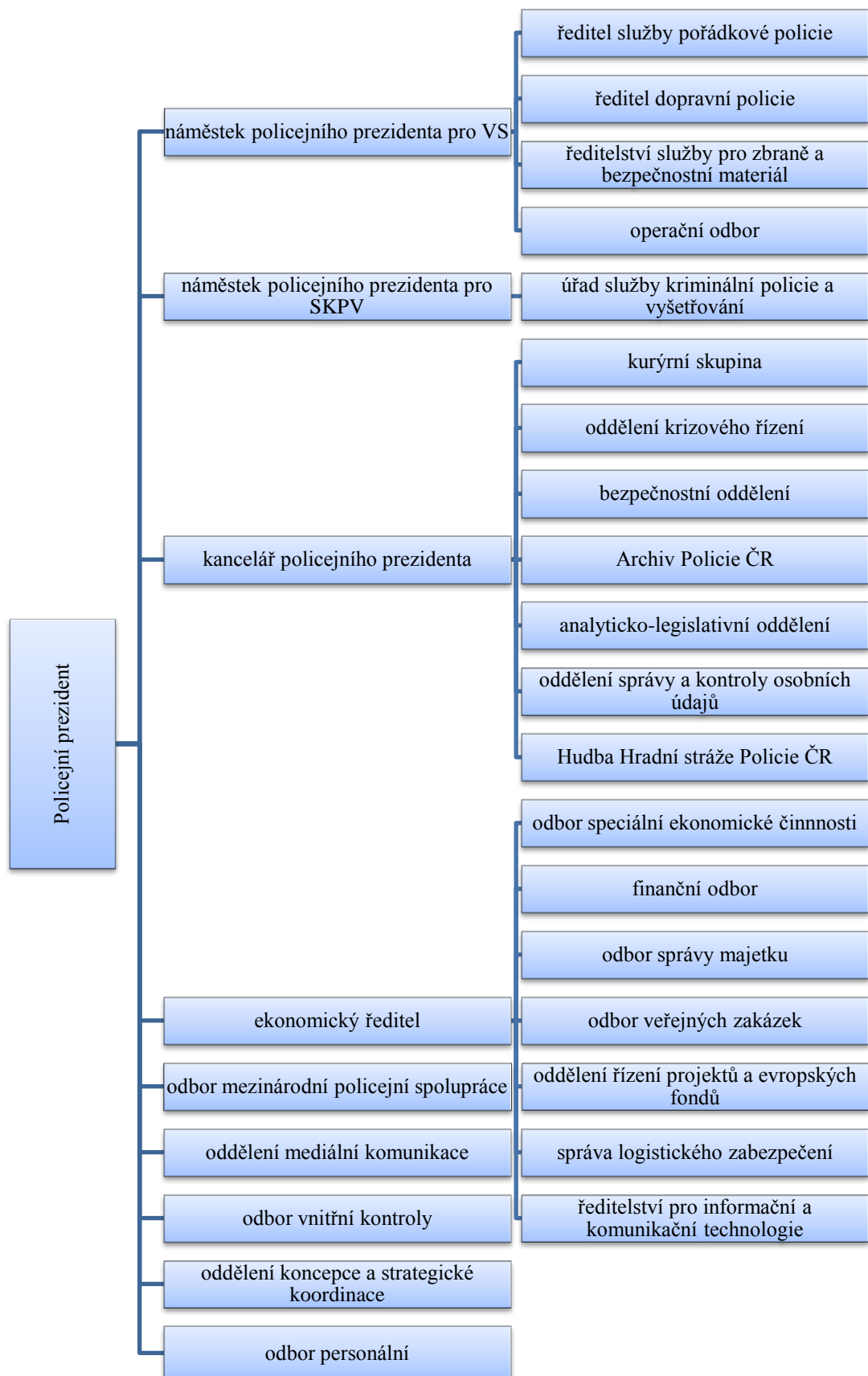


Příloha 2: Organizační schéma Policejního prezidia České republiky 2012

Organizační schéma Policejního prezidia České republiky



Příloha 3: Organizační schéma Policejního prezidia České republiky 2013



Příloha 4: Logo Policie České republiky



Příloha 5: Logo krajského ředitelství Jihlava



Příloha 6: Etický kodex

Příslušníci Policie České republiky, vědomi si svého poslání, spočívajícího ve službě veřejnosti a založeného na úctě a respektu k lidským právům, vyjadřují následující principy, jež chtějí sdílet a dodržovat.

1. Cílem Policie České republiky je

- chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti,
- prosazovat zákonnost,
- ochraňovat práva a svobody osob,
- preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji,
- usilovat o nepřetržitou podporu a důvěru veřejnosti.

2. Základními hodnotami Policie České republiky jsou

- profesionalita,
- nezaujatost,
- odpovědnost,
- ohleduplnost,
- bezúhonnost.

3. Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

- prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními orgány,
- chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, zdvořile a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,
- uplatňovat rovný a korektní přístup ke každé osobě bez rozdílu,
- při výkonu služby jednat vždy taktně a korektně,
- používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem, nikdy nezacházet s žádnou osobou nelítostně ani ponižujícím způsobem,
- nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií České republiky na osobní svobodě,

- zachovávat mlčenlivost o informacích dopátraných při služební činnosti,
- zásadně odmítat jakékoliv korupční jednání, netolerovat tuto protizákonnou činnost u jiných příslušníků Policie České republiky, odmítnout dary nebo jiné výhody, jejichž přijetím by mohlo dojít k ovlivnění činnosti,
- zásadně se vyhýbat jakémukoliv jednání, které by mohlo vzejít ve střet zájmů.

4. Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

- usilovat o spolupráci,
- dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní soudružnosti, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání, jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny,
- netolerovat ani nekrýt podezření z trestné činnosti jiných příslušníků Policie České republiky a trestnou činnost okamžitě oznámit, stejně tak netolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie České republiky.

5. Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky je

- nést osobní odpovědnost za svoji mravní úroveň a svůj profesionální výkon,
- chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentovali Policii České republiky svým konáním, vystupováním i zevnějškem.