

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ -
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**
Hornicko-geologická fakulta
Institut ekonomiky a systémů řízení

**OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY
OBECNÍHO ÚŘADU**

diplomová práce

Autor:

Bc. Šárka Vopálková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Michal Vaněk, Ph.Dr.

Ostrava 2009

Zadávací protokol

Prohlášení

Celou diplomovou práci včetně příloh, jsem vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).

Souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce.

Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.

Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.

Bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20.4. 2009

Bc. Šárka Vopálková

.....
podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala ze podnětné vedení diplomové práce Ing. Michalu Vaňkovi, Ph.D. Mé díky patří rovněž tajemníkovi Úřadu městského obvodu Poruba Ing. Václavu Bukovskému, který mi umožnil získat potřebné informace pro zpracování diplomové práce, konzultantovi Mgr. Janu Fialovi a kolegům matričního oddělení a oddělení právních vztahů a přestupků.

Děkuji.

Anotace

Diplomová práce si klade za cíl nalézt odpověď na otázku: „Jakým způsobem lze docílit optimální organizační strukturu obecního úřadu?“ Po teoretické části, která obsahuje základní pojmy používané v diplomové práci, následuje kapitola „Analýza stávající organizační struktury vybraného úřadu“. Vybraným úřadem je jeden z 23 městských úřadů na území statutárního města Ostravy - Úřad městského obvodu Poruba. Navrhované změny organizační struktury včetně nutných úprav řídicích a organizačních norem jsou obsahem dalších dvou kapitol. Jaký ekonomický dopad může mít změna organizační struktury se dozvíme v závěru práce.

Klíčová slova: obecní úřad; organizační struktura; agendy; procesy; samostatná působnost; přenesená působnost

Summary

The thesis aims at finding the answer to the question: “How can we achieve the optimal organizational structure of the Municipal District Authority?” The basic terms used in the thesis are included in the theoretical part which is followed by the chapter “The Analysis of the Current Organizational Structure of a Chosen Municipal District Authority.” The chosen authority is one out of the 23 local authorities in the Statutory City of Ostrava – the Municipal District Authority in Poruba. The proposed changes in the organizational structure including necessary adjustments to the administrative and organizational regulations are included in next two chapters. The economic impact of the change in the organizational structure is examined in the conclusion of the thesis.

Keywords: Municipal District Authority; organizational structure; agenda, processes; independent sphere of activity; devolved sphere of activity

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	8
ÚVOD.....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
1.1 ORGANIZOVÁNÍ	10
1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	10
1.2.1 Organizační struktury podle hlediska sdružování.....	10
1.2.2 Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci	11
1.2.3 Organizační struktury podle míry delegace pravomocí a zodpovědnosti.....	12
1.2.4 Organizační struktury podle členitosti – rozpětí řízení.....	12
1.3 PROCESY.....	12
1.4 ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ NORMY	14
1.5 CHARAKTERISTIKA OBECNÍHO ÚŘADU	14
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY VYBRANÉHO ÚŘADU	16
2.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO ÚŘADU	16
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚŘADU	19
2.2.1 Rozhodovací pravomoci	20
2.2.2 Odpovědnosti	21
2.2.3 Předávání informací	21
2.2.4 Neformální organizační struktura Úřadu	21
2.2.5 Členění odborů.....	22
2.3 ANALÝZA VYBRANÝCH PRACOVIŠŤ	23
2.3.1 Pracoviště „Ohlašovna“	24
2.3.2 Pracoviště „Právní vztahy k pozemkům“ – 3 úředníci	30
3 OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY OBECNÍHO ÚŘADU ...	35
4 TVORBA ORGANIZAČNÍCH A ŘÍDÍCÍCH NOREM V NÁVAZNOSTI NA PROVEDENÉ ZMĚNY.....	39
5 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZMĚN.....	40
ZÁVĚR	42
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	44
SEZNAM OBRÁZKŮ	44

SEZNAM TABULEK.....	46
SEZNAM GRAFŮ	47
PŘÍLOHY	48

SEZNAM ZKRATEK

BOZ	Bezpečnost a ochrana zdraví
CP	Cestovní pas
Czech POINT	Ověřené výstupy z informačního systému veřejné správy
GP	Geometrický plán
IS	Informační systém
KN	Katastr nemovitostí
MMO	Magistrát města Ostravy
MOB	Městský obvod
OP	Občanský průkaz
OE	Odbor ekonomický
PO	Požární ochrana
PVVaŽP	Právní vztahy, výstavba a životní prostředí
RMO	Rada města Ostravy
RMOB	Rada městského obvodu
SMO	Statutární město Ostrava
SPaBH	Správní činnost a bytové hospodářství
TaP	Technický a provozní
ÚD	Úřední deska
ÚMOB	Úřad městského obvodu
ZMO	Zastupitelstvo města Ostravy
ZMOB	Zastupitelstvo městského obvodu

ÚVOD

„Dobrá organizační struktura je předpokladem organizačního zdraví, ale není se zdravím totožná. Testem zdravého podnikání není krása, jasnost či dokonalost organizační struktury. Je to výkonnost lidí.“

Peter F. Drucker, 1973

Nevhodná organizace firmy může vést k řadě problémů. Jak by tedy měla vypadat správná organizace? V první řadě musí být průhledná a srozumitelná z hlediska členitosti, hierarchie i komunikačních vazeb. Taková, kde jsou jasně vymezeny kompetence útvarů a pracovníků a jsou jim přiřazeny příslušné pravomoci a odpovědnosti.

Důležitou roli v každé organizaci hrají lidské zdroje. Efektivní využití potenciálu pracovníků má vliv na výsledek celé organizace.

Shora uvedené beze zbytku platí i pro veřejnou správu, potažmo obecní úřady. Organizace obecního úřadu spadá do samostatné působnosti a v nejširším slova smyslu je primární záležitostí rady obce. Organizační struktura obecních úřadů vychází z postavení a činností, které obecní úřady vykonávají zejména v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích v platném znění. Pro obecní úřady neplatí žádný doporučený model organizační struktury.

Často diskutovanou otázkou je počet úředníků. Je jich málo nebo moc? Odpověď hledá v poslední době řada úřadů. Důvodem je sílící tlak na snižování nákladů na lidské zdroje, který nutí úřady plně využívat pracovní potenciál svých zaměstnanců. Jedním z řešení, jak zbavit úřady zbytečné a neefektivní práce, je personální audit, který úzce souvisí s optimalizací organizační struktury.

Rozsah diplomové práce neumožňuje provést komplexní personální audit Úřadu městského obvodu Poruba. Z toho důvodu je diplomová práce zaměřena na stávající organizační strukturu a pracovní procesy vybraných útvarů úřadu s cílem objektivně posoudit vytíženost zaměstnanců a navrhnout konkrétní doporučení vedoucí ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti Úřadu městského obvodu Poruba.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Organizování

Organizování spolu s plánováním, vedením lidí, personální prací a kontrolou patří mezi sekvenční manažerské činnosti, mající cyklický charakter. Každé manažerské funkci je zároveň společné, že jimi prostupují manažerské funkce paralelní, kam patří analýza činností, rozhodování, implementace a komunikace. Organizování zajišťuje koordinaci potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí, vymezuje pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizačních procesech.

1.2 Organizační struktura

Výsledkem organizování je organizační struktura, která představuje vnitřní hierarchické uspořádání celku, určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vymezuje působnosti, pravomoci a odpovědnosti.

„Z obecného pohledu lze organizační struktury rozdělit

- *podle hlediska sdružování činností*
- *podle hlediska rozhodovací pravomoci*
- *podle míry delegace pravomocí a zodpovědností*
- *podle členitosti.* [Vodáček, Vodáčková, 1996]

1.2.1 Organizační struktury podle hlediska sdružování

Funkcionální organizační struktura – *„organizace je založena na funkční specializaci dílčích strukturálních jednotek (útvary). Do jednoho organizačního celku (odboru, oddělení) se kumulují stejné funkční činnosti.“* [Lednický, 2003] Toto rozdělení umožňuje vyšší produktivitu a odbornou způsobilost pracovníků, a to tím, že se pracovníci specializují na užší okruh činností. Nedostatkem funkcionální organizace je přeceňování vlastní odbornosti a nedostatečný přehled o podniku jako celku a problém řízení z více míst.

Procesní organizační struktura - organizace je členěna rovněž na útvary, které však zabezpečují určitou fázi celého procesu.

Výrobová organizační struktura – *„je charakteristická komplexním zabezpečením všech činností, jež souvisí s produkcí daného výrobku.“* [Lednický, 2003] Jasně stanovení odpovědnosti, možnost zainteresovat pracovníky přímo na zisku z prodeje daného

sortimentu je největší výhodou této organizační formy. K nevýhodám patří náročnost řídicích procesů, obtížná kontrolní činnost a koordinace, ale i nebezpečí nekoordinovaného soutěžení mezi jednotkami.

Zákaznická organizační struktura – každá organizační jednotka je zaměřena na jiný druh zákazníků, což umožňuje lépe reagovat na zákaznická přání. Požadavky zákazníků jsou mnohdy protichůdné, a pak je koordinace operací obtížná.

Maticová organizační struktura – je kombinací struktury funkcionální s některým z dalších typů organizačních struktur např. výrobovou. Nevýhodou této organizace je složité a nepřehledné řízení. Na druhou stranu tato organizační struktura v sobě kombinuje funkcionální řízení s dělbou práce podle věcného principu.

1.2.2 Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci

U těchto organizačních struktur nejde o struktury ve smyslu uspořádání prvků a vazeb, ale o pohled na charakter vztahů mezi organizačními jednotkami, zejména jejich vzájemných pravomocí při rozhodovacích procesech.

Liniová organizační struktura – jasné kompetence, jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými, přehledné informační vazby jsou hlavními přednostmi této organizační formy. Nevýhodou je skutečnost, že se celá organizační jednotka rozpadá na řadu menších samostatných jednotek spojených pouze osobou vedoucího jednotky.

Funkcionální organizační struktura – podřízené složky jsou metodicky řízeny úzce specializovanými nadřízenými složkami, přitom každá řídí podřízenou složku pouze z hlediska své odbornosti. Velká četnost a složitost vazeb mezi jednotlivými složkami, narušení principu jednoho odpovědného vedoucího a křížení kompetencí, je důvodem obtížené koordinace činností a poskytování informací mezi nadřízenými složkami.

Liniově-štabní organizační struktura – je tvořena dvěma základními složkami, liniovou a štabní. Pracovníci štabních útvarů vypracovávají podklady pro rozhodování liniových manažerů, kteří jsou výkonnými řídicími pracovníky. Výhodou této organizační struktury je odlehčení liniovým manažerům. Jako nevýhodu lze uvést možnost kompetenčních konfliktů mezi štabními a liniovými pracovníky, případně nebezpečí izolace štabních složek.

Maticová organizační struktura - vzniká v těch případech, kdy je liniově-štabní struktura doplněna o další doplňkovou strukturu. Realizaci běžných a standardních

činností zajišťuje liniově-štábní část, realizaci výjimečných činností např. vývoj nového výrobku, zajišťuje maticová část. Týmy mohou mít časově omezenou dobu existence, není vyloučena ani trvalá existence týmu, pak se jedná o kolegia, výbory apod. Tato struktura patří mezi tzv. účelově orientované, pružně se modifikující struktury a představuje možnost mobilizace a vázání sil pouze v době, kdy je to nezbytně nutné.

1.2.3 Organizační struktury podle míry delegace pravomocí a zodpovědnosti

Při přenášení kompetencí na vyšší organizační úroveň dochází k tzv. centralizaci, při přenášení kompetence na nižší organizační úroveň dochází k tzv. decentralizaci. Přenášení pravomocí na pracovníky či organizační jednotky je proces, kterému říkáme delegování. V praxi jsou oba organizační principy používány společně.

1.2.4 Organizační struktury podle členitosti – rozpětí řízení

Rozpětí řízení vyjadřuje počet pracovníků nebo organizačních jednotek bezprostředně podřízených jednomu vedoucímu. V organizacích se setkáváme se dvěma typy struktur:

- organizace s úzkým rozpětím – organizační pyramida s velkým počtem organizačních úrovní, má špičatý tvar. Těsné vedení, rychlá komunikace mezi podřízenými a nadřízeným jsou výhody této organizace. Nevýhodou organizace s úzkým rozpětím řízení je velký počet organizačních a řídicích úrovní, který vyžaduje vyšší náklady.
- organizace s širokým rozpětím řízení – organizační pyramida s malým počtem organizačních úrovní, má plochý tvar a je pro ní charakteristické delegování pravomocí na podřízené.

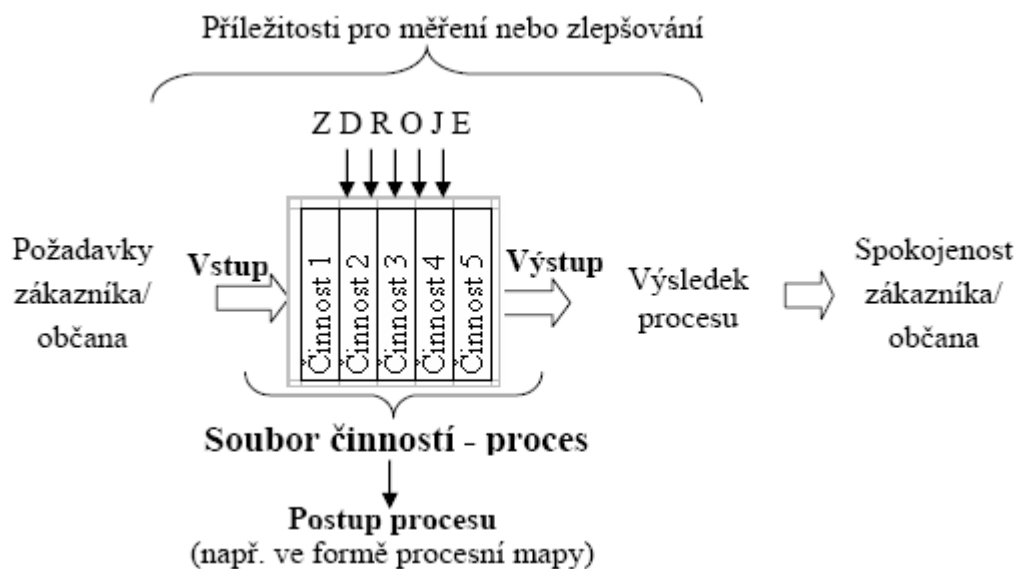
Žádný z uvedených modelů organizační struktury není dokonalý, stejně jako žádný z nich není předem nevhodný. Podstatné je, aby organizační struktury odpovídaly situaci a lidskému potenciálu organizace.

1.3 Procesy

S organizační strukturou souvisejí procesy, které existují v každé organizaci a nejsou ničím jiným, než vyjádřením pracovních postupů organizace, ve kterých zdroje (pracovníci, kancelář, informační systémy...) přeměňují vstupy na výstupy. V odborné literatuře se setkáváme s řadou definicí pojmu proces, všechny více nebo méně rozvádí

definici procesu dle ČSN EN ISO 9001,2001 „Proces je soubor vzájemně působících činností, které přeměňuje vstupy na výstupy.“

Obrázek č.1: Schéma procesu



Proces je tedy soubor na sebe navazujících činností, které se v organizaci dějí, kde vstupem jsou obvykle požadavky zákazníků a výstupem výrobky či služby. Každý proces je vymezen začátkem, probíhajícími činnostmi a koncem. Navazuje-li jeden proces na druhý, je mezi oběma procesy vymezené rozhraní.

Existuje celá škála různých procesů, které můžeme členit z různých hledisek. Základní kategorie procesů:

hlavní procesy – naplňují důvod existence organizace. „Vytvářejí hodnotu v podobě výrobků nebo služeb pro externího nebo interního zákazníka a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, který představuje hlavní oblast existence organizace.“ [Grasseová a spol., 2008]

řídící procesy – „určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů.“ [Grasseová a spol., 2008] Řídící procesy jsou procesy manažerské.

podpůrné procesy – zabezpečují chod organizace.

V souvislosti s procesy se krátce zmíním o procesním a funkčním řízení. V procesně řízené organizaci existuje hierarchická struktura, ale pozornost je zaměřena na celý proces a jeho průběh napříč organizační strukturou. Práce není vykonávána ve funkčních jednotkách, ale těmito jednotkami „protéká“. Procesní řízení je zaměřeno na zákazníka a jeho potřeby. Hlavním znakem funkčního řízení je dělení práce mezi organizační jednotky, které jsou přesně definovány, ale procesy a jejich průběh zmapovány a definovány nejsou. Každý vedoucí pracovník je pověřen vedením útvaru, ale žádný z nich nemá odpovědnost za celý úkol, tj. za proces.

1.4 Organizační a řídicí normy

Činnosti organizace a vztahy mezi jednotlivými útvary upravují organizační a řídicí normy, které musí být v souladu s vyššími právními předpisy, srozumitelné, věcné, jednoznačné, přehledné s relativně stabilní platností.

K základním organizačním normám patří

- **organizační řád** - upřesňuje práva a povinnosti útvarů,
- **podpisový řád** - stanoví oprávnění jednotlivých zaměstnanců k podepisování písemností podle jejich druhu a významu,
- **pracovní řád** – upravuje v návaznosti na obecně závazné pracovní právní předpisy práva, povinnosti a odpovědnosti zaměstnavatele a zaměstnanců a jejich vzájemné vztahy.

Základními řídicími akty jsou

- **příkazy** – ukládají úkoly s termíny plnění,
- **opatření** – obsahují kromě úkolů dlouhodobá případně trvalá ustanovení,
- **směrnice** – stanoví podrobnější postup činností,
- **metodické pokyny** - upravují v rámci určité směrnice, konkrétní postup pro realizaci dané činnosti.

1.5 Charakteristika obecního úřadu

Diplomová práce se týká organizační struktury obecního úřadu a lidé si často pletou obecní úřad s obcí, proto uvedu alespoň základní charakteristiky obou těchto pojmů.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích v platném znění (dále jen zákon o obcích) ve své obecné části říká: „*Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří*

územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek. Obec vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem. Obec je samostatně spravována zastupitelstvem obce; dalšími orgány obce jsou rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce.“

Obecní úřad na rozdíl od obce nemá právní subjektivitu. Obecní úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemník obecního úřadu a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. Pro jednotlivé úseky činnosti obecního úřadu zřizuje rada obce odbory a oddělení.

Obecní úřad vykonává činnost, jak v oblasti samostatné působnosti, tak v oblasti přenesené působnosti. Roli obecního úřadu při plnění úkolů v samostatné působnosti lze charakterizovat jako určitý „servis“ poskytovaný voleným orgánům obecní samosprávy.

Podstata činnosti obecního úřadu však spočívá ve výkonu přenesené působnosti obce, tj. ve výkonu státní správy delegované ze státu na obec. Do této oblasti patří zejména agenda stavebního úřadu, agenda přestupků, matrika, agenda evidence řidičů a motorových vozidel, správa daní a poplatků a další.

Mezi samostatnou a přenesenou působností je poměrně ostrá hranice, která prakticky znemožňuje vzájemné prolínání.

2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY VYBRANÉHO ÚŘADU

Jestliže hovoříme o optimalizaci, měli bychom vycházet ze stávajícího stavu, v daném případě ze stávající organizační struktury Úřadu městského obvodu Poruba. Základní údaje o vybraném úřadu jsou uvedeny v první části této kapitoly, po níž následuje část zaměřena na atributy charakterizující hierarchické uspořádání tohoto úřadu. Optimalizace organizační struktury souvisí do značné míry s efektivním využívání lidských zdrojů. Proto obsahem poslední části kapitoly je analýza dvou vybraných pracovišť Úřadu – „Ohlašovna“ a „Právních vztahy k pozemkům“ zaměřená na vytíženost úředníků a procesy těchto pracovišť.

2.1 Charakteristika vybraného úřadu

Ostrava podle zákona o obcích je statutárním městem, jehož území se člení na 23 městských obvodů.



Řízení města je tedy dvoustupňové, na úrovni města a na úrovni městských obvodů. Přestože městské obvody mají vlastní orgány, nelze je stavět obcím na roveň, jsou organizačními jednotkami statutárního města Ostravy. Pravomoci a součinnost orgánů města a orgánů městských obvodů vymezuje obecně závazná vyhláška Zastupitelstva města Ostravy č. 11/2000, kterou se vydává Statut města Ostravy (dále jen Statut) v platném znění stejně, jako působnost města a městských obvodů v samostatné a přenesené působnosti.

Městský obvod Poruba zaujímá přibližně území o rozloze 1 318 ha s 71 357 obyvateli. Úřad městského obvodu Poruba (dále jen Úřad) je jedním z orgánů městského obvodu a tvoří ho starosta, pět místostarostů, tajemník a zaměstnanci statutárního města Ostravy zařazení do Úřadu. Starosta spolu s místostarosty (uvolnění členové zastupitelstva) tvoří „politickou“ část a zaměstnanci SMO zařazení do Úřadu pak „úřednickou“ část Úřadu.

Zaměstnanci zařazení do úřadu

Tajemník - vedoucí Úřadu

Vedoucí úředník - vedoucí odborů, útvarů, oddělení, případně úseků

Úředník - zaměstnanec města, zařazený do Úřadu, podílející se na výkonu správních činností

Ostatní zaměstnanci – údržbáři, řidiči atd.

Úřad ke dni 31.12.2008 měl 218 zaměstnanců, z toho 207 úředníků.

Úřad se člení na

Odbor ekonomický

- Oddělení finanční
- Oddělení ekonomiky a místních poplatků

Odbor péče o občany Oddělení dávek sociální péče

- Oddělení ochrany dětí a mládeže
- Oddělení sociálních služeb
- Oddělení školství, kultury a volného času

Odbor právních vztahů, výstavby a životního prostředí

- Oddělení právních vztahů a přestupků
- Oddělení životního prostředí
- Stavební úřad

Odbor správních činností a bytového hospodářství

- Matriční oddělení
- Oddělení informatiky
- Oddělení správy a evidence majetku
- Oddělení předpisu nájmu, energie a pohledávek

Odbor technický a provozní

- Oddělení přípravy projektů, rozvoje, fondů a veřejných zakázek
- Oddělení realizace investic, dopravy, komunálních služeb, údržby nemovitostí a veřejných prostor
 - Úsek realizace investic
 - Úsek dopravy a komunálních služeb
 - Úsek pracovních čet a veřejně prospěšných prací

Odbor vnitřních věcí

- Oddělení personální a mzdové
- Oddělení sekretariátu.

Útvar civilní ochrany a Zastupitelstva městského obvodu Poruba**Útvar interního auditu a finanční kontroly****Útvar prezentace a informací.****Tabulka č. 1: Koordinace činností jednotlivých odborů a útvarů Úřadu**

Odbory a útvary Úřadu	Koordinuje
Útvar civilní ochrany a ZMOB	Starosta
Útvar interního auditu a finanční kontroly	Starosta
Útvar prezentace a informací	Starosta
Odbor právních vztahů, výstavby a životního prostředí	Místostarosta I
Odbor technický a provozní	Místostarosta II
Odbor ekonomický	Místostarosta III
Odbor péče o občany	Místostarosta IV
Odbor správních činností a bytového hospodářství	Místostarosta V
Odbor vnitřních věcí	Tajemník

2.2 Organizační struktura Úřadu

V organizování vnitřních činností Úřad používá funkční řízení, vyjádřené pomocí organizačního schématu. Formální organizaci Úřadu představuje poměrně stabilní organizační struktura, jejímiž základními organizačními jednotkami jsou odbory a na roveň jim postavené útvary. Odbory se dále člení na oddělení případně úseky. Organizační struktura Úřadu stanoví vertikální vazby podřízenosti a nadřízenosti a horizontální vazby vzájemné spolupráce mezi odbory. Je založena na seskupování pracovníků podle podobnosti vykonávaných činností. Uvedené atributy jsou typické pro funkcionální organizační strukturu.

Hierarchické uspořádání Úřadu jako celku je liniové se šesti řídicími úrovněmi - STAROSTA, MÍSTOSTAROSTOVÉ, TAJEMNÍK, VEDOUcí ODBORŮ, VEDOUcí ODDĚLENÍ, VEDOUcí ÚTVARŮ.

Organizační struktura Úřadu městského obvodu Poruba je přílohou č. 1.

Úřady městských obvodů na území SMO jsou organizovány podobně, což dokazují organizační struktury vybraných úřadů - ÚMOB Slezská Ostrava, ÚMOB Moravská Ostrava a Přívoz a ÚMOB Radvanice a Bártovice – příloha č. 2 až 4.

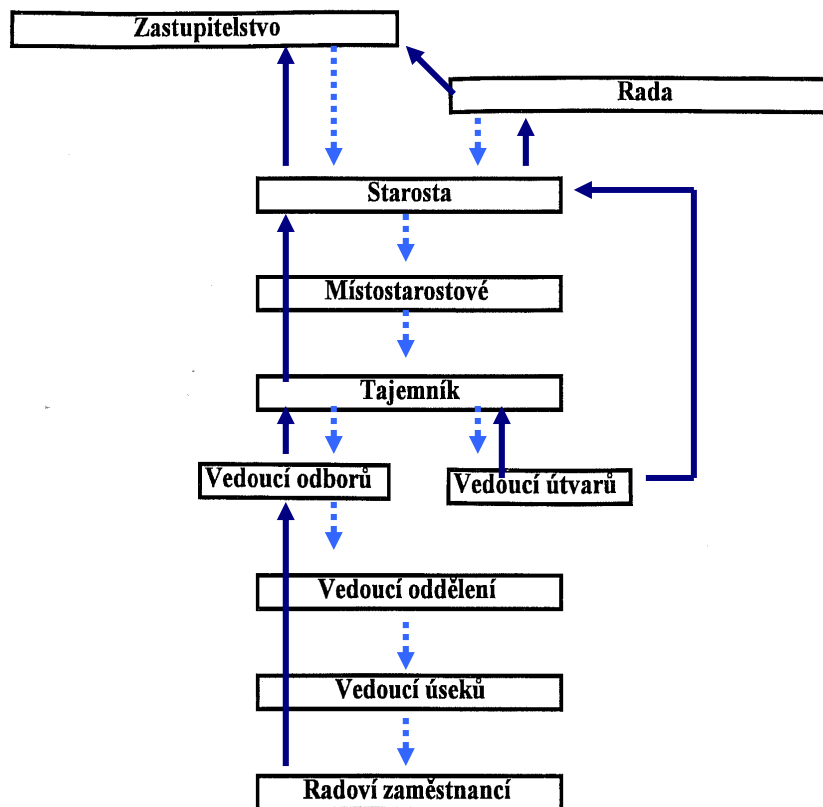
Organizační struktura jednoznačně určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti v Úřadě. Místostarostové jako členové úřadu jsou podřízeni starostovi, stejně jako tajemník. Starosta a místostarostové ukládají konkrétní úkoly tajemníkovi, vedoucím odborů a výjimečně přímo konkrétnímu zaměstnanci.

Tajemník je nadřízen všem zaměstnancům Úřadu, řídí a kontroluje jejich činnost. Řídící kompetence tajemníka ve věcech samostatné působnosti probíhá v rámci úkolů vyplývajících z usnesení zastupitelstva a rady, v běžné činnosti pak v rámci úkolů uložených starostou nebo místostarosty.

Jednotliví vedoucí odborů, resp. útvarů, jsou podřízeni tajemníkovi, příslušnému místostarostovi a starostovi a současně nadřízeni vedoucím oddělení, případně úseků a řadovým pracovníkům. Řídí a kontrolují práci zaměstnanců odboru, odpovídají za plnění úkolů v rámci působnosti v oblasti samosprávy a za výkon přenesené působnosti v rámci působnosti odborů. Vedoucí oddělení a úseku mají ve vztahu k podřízeným zaměstnancům obdobné postavení jako vedoucí odborů.

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti v Úřadě spolu s ukládáním úkolů a odpovědnost za plnění úkolů probíhá podle následujícího obrázku.

Obrázek č. 2: Řízení Úřadu



2.2.1 Rozhodovací pravomoci

Jak vyplývá z obrázku č.1, rozhodování ve věcech samostatné působnosti je výhradní věcí volených samosprávných orgánů městského obvodu – zastupitelstva a rady. Obecní úřad – zaměstnanci úřadu plní pouze úkoly uložené zastupitelstvem nebo radou. Z uvedeného vyplývá, že delegování pravomocí v samostatné působnosti neexistuje.

Přenesenou působnost vykonává výhradně Úřad a odbory jsou orgány, které konkrétní výkon přenesené působnosti zabezpečují. Zastupitelstvo ani rada nemůže odborům vykonávajícím přenesenou působnost dávat žádné pokyny k této činnosti ani je v ní nijak řídit. Rozhodování ve věcech přenesené působnosti při výkonu státní správy činí zaměstnanci Úřadu, kteří mají k rozhodování v oblasti své působnosti odbornou způsobilost ověřenou složením zkoušky zvláštní odborné způsobilosti.

Delegování pravomocí na podřízené v běžné činnosti Úřadu je výjimkou a tou je zástup v době nepřítomnosti nadřízeného.

Zákon o obcích přesně vymezuje rozhodovací pravomoci zastupitelstva, rady, starosty a tajemníka. Vedoucí úředníci mají své pravomoci vymezené organizačním řádem Úřadu.

2.2.2 Odpovědnosti

Starosta i místostarosta odpovídá za výkon své funkce zastupitelstvu nebo radě.

Tajemník je odpovědný za plnění úkolů Úřadu v samostatné i přenesené působnosti pouze starostovi.

Vedoucí odborů a vedoucí útvarů odpovídají za celkovou činnost svěřeného odboru nebo útvaru.

Vedoucí oddělení případně úseku odpovídají za plnění pracovních úkolů daného oddělení, úseku.

Řadový zaměstnanec je odpovědný za vykonanou práci.

Vycházíme-li ze skutečnosti, že jednou ze základních činností Úřadu je poskytování služeb občanům, pak

- odpovědnost za spokojenost konkrétního klienta nese pracovník, který danou službu na Úřadě zabezpečuje,
- odpovědnost za kvalitu dané služby nese vedoucí odboru,
- odpovědnost za kvalitu práce celého Úřadu nese starosta a tajemník Úřadu.

2.2.3 Předávání informací

Přenos informací směrem vertikálním i horizontálním je zajišťován především prostřednictvím porad na úrovni vedení, tajemníka a vedoucích odborů, které se konají pravidelně každý týden. Cílem porad je nejen předávání potřebných informací, ale i úkolů včetně kontroly jejich plnění. Odbory (oddělení), útvary a zaměstnanci jsou při výkonu svých činností povinni si poskytovat potřebné informace. Činí tak zejména prostřednictvím interní korespondence ve formě stanovisek, vyjádření, posudků apod., nebo na základě konzultací. Úřad je poměrně dobře vybaven výpočetní technikou a vzájemné informování prostřednictvím intranetu je rychlé a přesné, žádným šumem nezkrácené.

2.2.4 Neformální organizační struktura Úřadu

Neformální organizační struktura je z velké části založena na spolupráci zaměstnanců odborů a oddělení, která vyplývá z profesní specializace jednotlivých zaměstnanců.

Přesto, že se všichni chováme k sobě korektně, vztahy mezi zaměstnanci se oproti minulosti změnil. Lidé mají tendenci k uzavřenosti a mimopracovní vztahy a aktivity jsou spíš výjimkou.

2.2.5 Členění odborů

K současnému uspořádání odborů přistoupil Úřad v roce 2004, kdy z původních jedenácti odborů bylo „poskládáno“ odborů šest, což má za následek, že v rámci jednoho odboru jsou oddělení vykonávající samostatnou působnost i přenesenou působnost a agendy z pohledu odbornosti značně odlišné.

Příkladem takového uspořádání je odbor „Správních činností a bytového hospodářství“, odbor „Právních vztahů, výstavby a životního prostředí“. Činnosti vykonávané uvedenými odbory a druh působnosti ukazují následující tabulky.

Tabulka č. 2: Rozdělení činností odboru SPaBH

Odbor SPaBH	působnost		Agenda
	samostatná	přenesená	
Matriční oddělení		ano	matrika, ohlašovna , ověřování, OP, CP
Oddělení informatiky	ano		výpočetní technika , SW, HW, internet
Oddělení předpisu nájmu, energií a pohledávek	ano		bytové hospodářství, energetik, PO, BOZ
Oddělení správy a evidence majetku	ano		bytové hospodářství, materiálně technické zabezpečení Úřadu

Tabulka č. 3: Rozdělení činností odboru PVVaŽP

Odbor PVVaŽP	působnost		Agenda
	samostatná	přenesená	
Oddělení právních vztahů a přestupů	ano	ano	pozemky, přestupky, právníci
Oddělení životního prostředí		ano	životního prostředí
Stavební úřad		ano	stavební úřad

Současné rozdělení činnosti mezi odbory je nelogické (matrika – bytové hospodářství - informatika) a klade velké nároky na vedoucí odborů.

Odbor technický a provozní jako jediný má oddělení rozděleno na čtyři úseky, přičemž úsek realizace investic tvoří dva úředníci a čtyři údržbaři. Úsek údržby veřejných prostor a úsek dopravy a komunálních služeb vykonávají činnosti, týkající se agendy dopravy, komunikací a veřejného prostranství a jejich sloučení by nemělo nic nebránit.

2.3 Analýza vybraných pracovišť

Ke zvyšování výkonnosti Úřadu nestačí dobrá organizační struktura, která určuje uspořádání jednotlivých organizačních jednotek a jejich vzájemné vztahy, je také potřeba efektivně využívat potenciál zaměstnanců, jejichž úkolem je kvalitně a rychle vyřizovat agendy, kterých je v Úřadě celá řada. Ke klíčovým agendám patří ty, které se přímo týkají občanů, podnikatelů, organizací, zkrátka všech klientů, kteří využívají služeb Úřadu. Hlavní agendy můžeme rozdělit na dvě základní skupiny, a to

- agendy přeneseného výkonu státní správy, kde patří především vydávání rozhodnutí ve správním řízení na základě zvláštního zákona (stavebního, přestupkového, o matrikách) a provádění tzv. jiných správních úkolů jako je vydávání různých stanovisek, osvědčení či vyjádření a vedení povinných evidencí ,
- agendy výkonu samosprávy, které souvisí především s hospodařením městského obvodu se svěřeným majetkem a finančními prostředky.

Podmínky potřebné pro práci jednotlivých odborů a Úřadu jako celku zajišťují agendy, které lze považovat za interní službu Úřadu. K těmto podpůrným agendám patří zejména správa a provoz budov, správa informačního systému, spisová služba, služba personální a další.

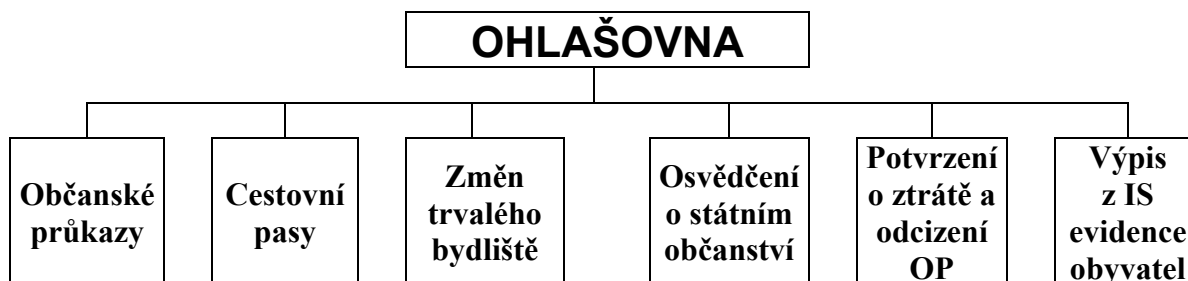
Tvorba a změny koncepce rozvoje městského obvodu, příprava a změny rozpočtu, přidělování finančních, lidských, materiálních zdrojů, kontrola, patří pod řídicí agendy Úřadu.

Vzhledem k tomu, že Úřad využívá funkční přístup k řízení, agendy a jejich průběh zmapovány nejsou a procesní přístupu k práci se na Úřadě nevyužívá.

Vybrala jsem si dvě pracoviště - „Ohlašovna“ a „Právní vztahy k pozemkům“, která budou předmětem analýzy zaměřené na vytíženost úředníků a vybrané procesy obou pracovišť.

2.3.1 Pracoviště „Ohlašovna“

Ohlašovna je součástí matričního oddělení zařazeného do odboru Správních činností a bytového hospodářství. Agenda „Ohlašovny“ patří k přenesené působnosti a lze ji rozdělit na několik procesů.



Za pomoci pracovníků „Ohlašovny“ jsem proces „Občanské průkazy“, „Cestovní pasy“, „Změna trvalého bydliště“ rozdělila na podprocesy a dále na jednotlivé činnosti.

Měření času potřebného na vykonání podprocesu nebo jednotlivé činnosti jsem prováděla klasickým způsobem - stopkami v dubnu 2009. Počet měření byl odvislý od povolení tajemníka Úřadu.

Proces „Občanské průkazy“ je rozdělen na tři podprocesy „Žádost o vystavení nového občanského průkazu“, „Převzetí občanského průkazu a příprava k jeho vydání“ a „Vydání občanského průkazu“.

Podproces „Žádost o vystavení nového OP“ zahrnuje kontrolu a převzetí žádosti od občana, výběr správného poplatku, záznam do podacího deníku o přijetí žádosti, záznam do evidence „Ohlašovna“, záznam do předávacího protokolu pro MMO a přípravu zásilky k odeslání kurýrem na MMO.

Měřila jsem čas potřebný k vykonání celého podprocesu, počet měření deset.

V rámci **podprocesu „Převzetí občanského průkazu a příprava k jeho vydání“** jsou vykonávány níže uvedené činnosti:

1. převzetí zásilky od kurýra a kontrola občanských průkazů podle předávacího protokolu
2. seřazení občanských průkazů podle abecedy a zapsání do pomocné knihy podle abecedního seznamu
3. seřazení občanských průkazů podle čárového kódu přiděleného MMO a zápis čísla do podacího deníku

4. seřazení občanských průkazů podle pořadových čísel žádostí o jejich zařazení do pořadače

V tomto případě jsem neprováděla měření času potřebného k vykonání celého podprocesu, ale jednotlivých činností. V době, kdy jsem měření prováděla, předával kurýr MMO pracovníkům „Ohlašovny“ 64 ks vyřízených občanských průkazů.

Podproces „Vydání občanského průkazu „ zahrnuje vyhledání občanského průkazu dle pomocného abecedního seznamu, vyhledání občanského průkazu v pořadači, kontrola údajů v občanském průkazu, podepsání převzetí občanského průkazu občanem, zápis do deníku o předání občanského průkazu občanovi. Měření času potřebného k provedení celého podprocesu bylo prováděno obdobně jako u podprocesu „Žádost o vystavení nového občanského průkazu“. Výsledky měření jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka č. 4 : Podproces „Žádost o vystavení nového OP“ - výsledky měření

měření	min	měření	min
1	11	6	15
2	6,9	7	7,0
3	6,8	8	6,9
4	8,3	9	5,8
5	6,4	10	6,5
průměr			8,1

Tabulka č. 5 : Podproces „Převzetí OP a příprava k jeho vydání“ výsledky měření

činnost	min
1	14,2
2	32,9
3	21,4
4	67,2
součet	135,7
počet předaných OP kurýrem	64
průměrný čas / 1 OP	4,2

Tabulka č. 6 : Podproces „Vydání OP, – výsledky měření

měření	min	měření	min
1	4,2	6	5,1
2	4	7	3,9
3	5	8	4,7
4	5,2	9	5,2
5	4,2	10	4,8
průměr			4,6

U procesu „Cestovní pasy“ jsou podprocesy a činnosti téměř shodné jako u procesu „Občanské průkazy“, a to

- Žádost o vystavení nového CP,
- Převzetí CP a příprava k jeho vydání,
- Vydání CP.

Provedla jsem deset měření času potřebného k vykonání celých podprocesů. Výsledky měření jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka č. 7: Podproces „Žádost o vystavení nového CP“ - výsledky měření

měření	min	měření	min
1	5	6	3,6
2	3,5	7	3,6
3	4	8	4,9
4	4	9	3,7
5	4,8	10	5
průměr			4,2

Poznámka: ÚMOB vydává pouze krátkodobé cestovní pasy

Tabulka č. 8: Podproces „Převzetí CP a příprava k jeho vydání“ - výsledky měření

měření	min	měření	min
1	2,5	6	2,1
2	2,3	7	2,6
3	2	8	3
4	1,9	9	2,1
5	2	10	2,5
průměr			2,3

Poznámka: Naměřené časy se týkají jednoho CP

Tabulka č. 9: Podproces „Vydání CP“- výsledky měření

měření	min	měření	min
1	3,8	6	4,1
2	5	7	4,2
3	4,7	8	3,3
4	3,8	9	4,8
5	6	10	5
průměr			4,5

Proces „Změna trvalého bydliště“ zahrnuje převzetí žádosti o změnu trvalého pobytu, provedení změny trvalého pobytu, zaevidování do systému „Ohlašovna“. Měření času

potřebného k vykonání celého procesu bylo provedeno stejným způsobem jako u předchozích procesů.

Tabulka č.10: Proces „Změna trvalého bydliště“ - výsledky měření

měření	min	měření	min
1	6,3	6	5,8
2	6,5	7	6
3	6	8	5,3
4	6,8	9	5,8
5	7	10	6,3
průměr			6,2

U procesů „Osvědčení o státním občanství“, „Potvrzení o ztrátě a odcizení OP“ a „Výpis z IS evidence obyvatel“ jsem měření neprováděla. Vycházela jsem z časových údajů poskytnutých úředníky.

Z ročního výkazu o státní správě na úseku matrik za rok 2008 jsem zjistila četnost

- přijatých žádostí o občanské průkazy11 697
- přijatých žádostí o krátkodobé cestovní pasy.....288
- provedených změn trvalého bydliště3 119
- vydaných potvrzení o ztrátě a odcizení občanských průkazů2 346
- vydaných osvědčení o státním občanství.....367
- informací z IS evidence obyvatel234

Tabulka č.11: Výpočet potřebného času na vyřízení agendy „Ohlašovna“ v roce 2008

činnost	průměrný čas na proces v min	četnost v roce 2008	celkem v min.
Občanské průkazy	15	11 697	175 425
Cestovní pasy	13	288	3 744
Změna trvalého bydliště	6	3 119	18 714
Potvrzení o ztrátě OP	5	2 346	11 730
Výpisy z IS evidence obyvatel	10	234	2 340
Vydávání osvědčení o státním občanství	10	367	3 670
Ostatní činnost 45 min/pracovník/den	(45 x 3)	135	253
CELKEM			249 779

Poznámka: Agendu „Ohlašovny“ zajišťují 3 pracovníci

V tabulce je uvedena „Ostatní činnost“ v níž je zahrnuta korespondence, služby eSMO, poskytování informací občanů, statistika, telefony, porady, nutné pauzy atd. podle pracovníků „Ohlašovny“ této činnosti věnuje každý z nich 45 minut denně.

Z času nutného k vyřízení roční agendy Ohlašovny vypočteme vytíženost pracoviště, musíme však znát nominální časový fond a využitelný časový fond.

Nominální časový fond = počet dní v roce - soboty a neděle - svátky připadající na všední dny.

V roce 2008 nominální časový fond činil 253 dnů.

Výpočet využitelného časového fondu v roce 2008 pracoviště „Ohlašovna“ je uveden v následující tabulce.

Tabulka č.12: Výpočet využitelného časového fondu „Ohlašovna“ v roce 2008

	počet dnů
nominální časový fond v roce 2008	253
školení	-6
Ø dovolená	-20
Ø nemocenská	-10
využitelný časový fond ve dnech	217
využitelný časový fond v minutách	104 160

Poznámka: Úřad uplatňuje pružné rozvržení pracovní doby bez přesčasů.

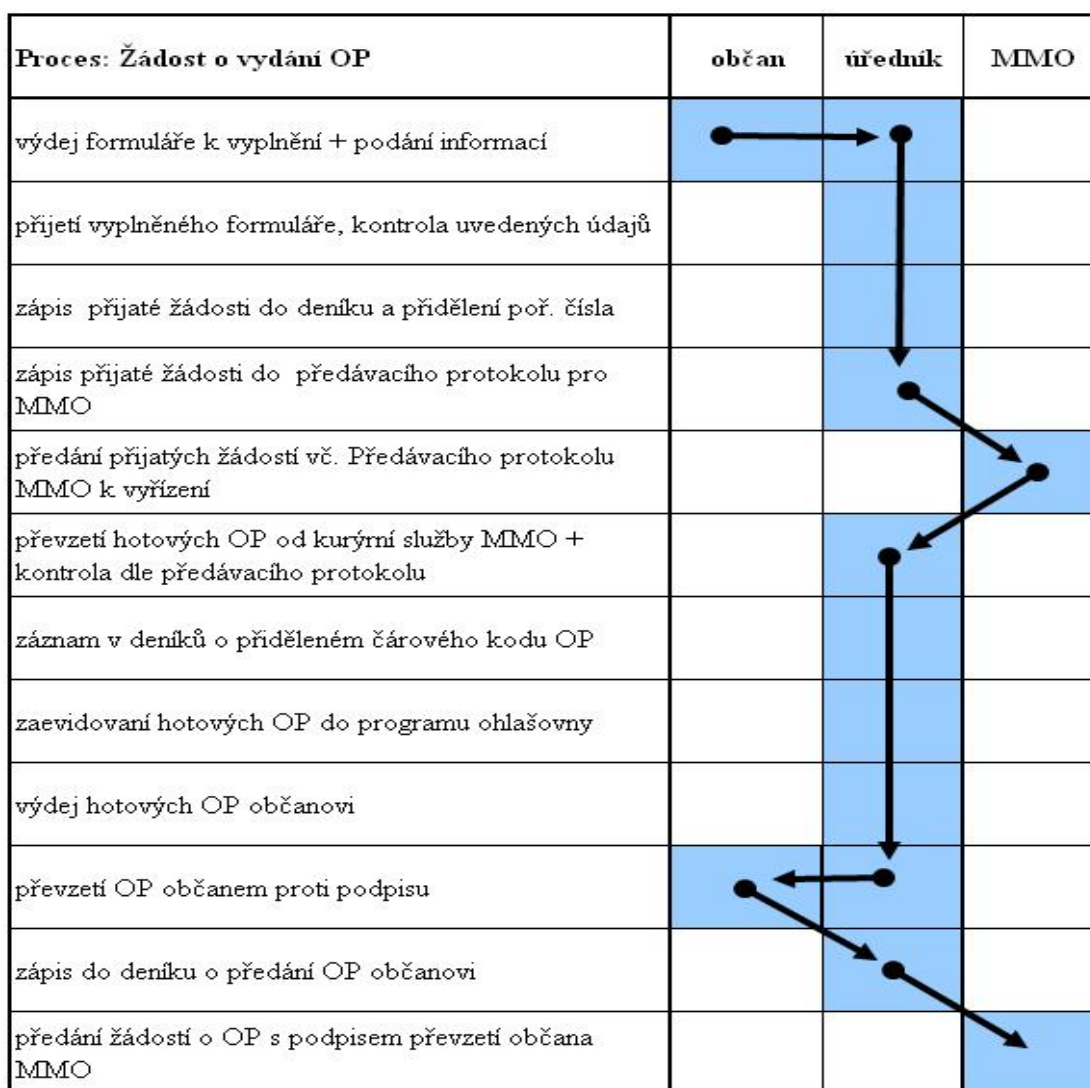
Tabulka č.13: Výpočet vytíženosti pracoviště „Ohlašovna“

A celková roční spotřeba času v min.	249 779
B využitelný časový fond v min.	104 160
C potřeba úředníků $C = A/B$	2,4
D skutečný počet úředníků	3
E využití pracoviště $E = C/D \times 100$	80%

Ohlašovna však plní i další úkoly například povinnosti stanovené zákonem o volbách, dále musíme počítat s rezervou na zástupy apod. Vypočtená vytíženost je relativně vysoká a počet úředníků zajišťujících agendu „Ohlašovny“ odpovídá rozsahu vykonávané práce.

Analýza procesu „ Občanské průkazy“

Celý proces „Občanské průkazy“ trvá max. 30 dnů. Žádnou z činností uvedených v následujícím diagramu a vykonávaných pracovníky Úřadu nelze vynechat. Jedná se o práci s lidmi a každý klient vyžaduje jiný přístup, což se projevuje i na čase, který musí pracovník věnovat klientovi – občanovi. Zkrácení procesu nezávisí na pracovnících Úřadu, ti pouze sbírají žádosti a vydávají hotové občanské průkazy.

Obrázek č.3: Diagram procesu „ Občanské průkazy“

2.3.2 Pracoviště „Právní vztahy k pozemkům“

Pracoviště „Právní vztahy k pozemkům“ zajišťuje agendu, která se týká hospodaření s pozemky ve vlastnictví statutárního města Ostravy, svěřené do správy městskému obvodu Poruba. Agenda patří do samostatné působnosti a lze ji rozdělit na následující procesy.

Tabulka č.14 : Procesy agendy „Pozemky“ včetně vstupů a výstupů

Agenda „Pozemky“		
Vstupy	Základní procesy	Výstupy
žádost	PRODEJ, KOUPEŽ	kupní smlouva
žádost	PRONÁJEM	nájemní smlouva
žádost	VĚCNÁ BŘEMENA	smlouva o zřízení věcného břemene
žádost	STANOVISKA	stanovisko

S pomocí úředníků jsem sestavila číselník nejdůležitějších činností prováděných v rámci shora uvedených procesů. K jednotlivým činnostem každý pracovník uvedl průměrný čas na její vykonání. Časy jsou stanovené odhadem.

Tabulka č.15 : Základní činnosti agendy „Pozemky“ a jejich doba trvání

č.	činnost	doba trvání v min.			průměr
		Ú I	Ú II	Ú III	
1	převzetí žádosti	5	5	5	5
2	založení spisu	10	10	5	8
3	požádání o stanovisko komise RMOB	30	40	30	33
4	převzetí stanovisek komisí RMOB	4	3	4	4
5	zpracování materiálu pro jednání RMOB	40	30	45	38
6	zpracování materiálu pro jednání ZMOB	30	20	30	27
7	žádost o schválení v ZMO, RMO	20	15	15	17
8	převzetí usnesení ZMO nebo RMO	5	5	5	5
9	žádost o zveřejnění na úřední desku	20	15	15	17
10	objednávka geometrického plánu	20	30	25	25
11	objednávka znaleckého posudku	20	40	25	28
12	vyhotovení stanoviska	15	20	15	17
13	vyhotovení návrhu smlouvy	40	45	45	43
14	vyhotovení čistopisu smlouvy	15	10	15	13
16	zajištění podpisu smlouvy	20	20	20	20
17	vyhotovení návrhu na vklad do KV	20	25	15	20
18	zaslání smlouvy na katastrální úřad , odeslání stanoviska	10	10	10	10
19	žádost o odúčtování , příúčtován v účetní evidenci	15	15	10	13
20	převzetí zavkládované smlouvy do KN	5	5	5	5
21	předání smlouvy OE, centrální evidenci, MMO	20	15	10	15
22	archivace spisu	7	10	8	8

Poznámka: Ú I.- III = úředník 1 - 3

U jednotlivých výstupů není třeba provádět všech 22 činností, proto jsem přiřadila každému výstupu příslušné číslo činnosti a její průměrnou dobu trvání. V tabulce jsou uváděna jen čísla činností a průměrné časy.

Tabulka č.16: Výpočet potřebného času na jednotlivé výstup agendy „Pozemky“

Číslo činnosti	průměrná doba trvání v min	Kupní smlouva	Nájemní smlouva vč. dodatků	Smlouva o zřízení věcného břemene	Stanoviska
1	5	5	5	5	5
2	8	8	8	8	8
3	33	33	33	33	33
4	4	4	4	4	4
5	38	72	38	38	38
6	27	54			
7	17	17			
8	5	5			
9	17	17			
10	25	25			
11	28	28			
12	17				17
13	43	43	43	43	
14	13	13	13	13	
16	20	20	20	20	
17	20	20			
18	10	10			10
19	13	13			
20	5	5			
21	15	15	15	15	
22	8	8	8	8	
Potřebný čas celkem v min.		415	187	187	115

Poznámka: U kupní smlouvy je činnost č. 5 a 6 počítaná 2x , protože RMOB a ZMOB schvaluje žádost na dvakrát, jak uvedeno v obrázku č.4

Z centrální evidence smluv jsem získala počet vyhotovených smluv a z elektronické pošty počet vydaných stanovisek. Pracoviště vykonává i další činnosti - vyhotovení výpisů z CzechPoint, jednání s klienty, inventarizace, rozborů hospodaření a ostatní činnost, kde jsou zahrnuty porady, telefony, korespondence, úkoly vedoucího odboru či oddělení atd.

I tyto činnosti musím započíst do celkové roční potřeby času k vyřízení agendy. Agendu pracoviště „Právní vztahy k pozemkům“ zajišťují 3 pracovníci.

Tabulka č.17: Výpočet potřebného času k vyřízení agendy „Pozemky“ v roce 2008

Výstupy a činnosti	průměrný čas na výstup, činnost v min	četnost v roce	celkem v min.	
Kupní smlouva	415	14	5 810	
Nájemní smlouva vč. dodatků	187	348	65 076	
Smlouva o zřízení věcného břemene	187	56	10 472	
Stanoviska	115	119	13 685	
Výpisy z CzechPoin	15	315	4 725	
ostatní činnost 45 min./den/úředník	(3*45)	135	253	34 155
jednání s klienty 240 min/týden/ úředník	(3*240)	720	53	38 160
inventarizace 3 dny/ rok	480	3	1 440	
rozbory hospodaření 1den/rok	480	1	480	
CELKEM			174 003	

Tabulka č.18: Výpočet využitelného časového fondu v roce 2008

	počet dnů
nominální časový fond v roce 2008	253
školení	-6
Ø dovolená	-20
Ø absence	-18
využitelný časový fond ve dnech	209
využitelný časového fond v minutách	100 320

Tabulka č.19: Výpočet vytíženosti pracoviště „Právní vztahy k pozemkům“

A celková roční spotřeba času v min.	174 003
B využitelný časový fond v min.	100 320
C potřeba úředníků $C = A/B$	1,7
D skutečný počet úředníků	3
E využití pracoviště $E = C/D \times 100$	58%

Vytíženost pracoviště „Právní vztahy k pozemkům“ je podle výpočtu 58 % a agendu by mohli zastat 2 úředníci.

Analýza procesu „Prodej pozemků“

Délka procesu „Prodej pozemků“ činí přibližně jeden rok! Je to dáno systémem projednávání a schvalování žádosti, který upravuje zákon o obcích a Statut města Ostravy. Statutem jsou pravomoci zastupitelstva a rady městského obvodu, co se týká hospodaření s majetkem, do značné míry omezeny.

Žádosti o koupi pozemku či jeho části procházejí schvalovacím procesem třikrát.

Poprvé v radě a zastupitelstvu městského obvodu, kdy zastupitelstvo na základě doporučení rady vydá souhlasné stanovisko k záměru města prodat pozemek.

Podruhé v radě a zastupitelstvu města, kdy zastupitelstvo na základě doporučení rady rozhodne o záměru města pozemek prodat.

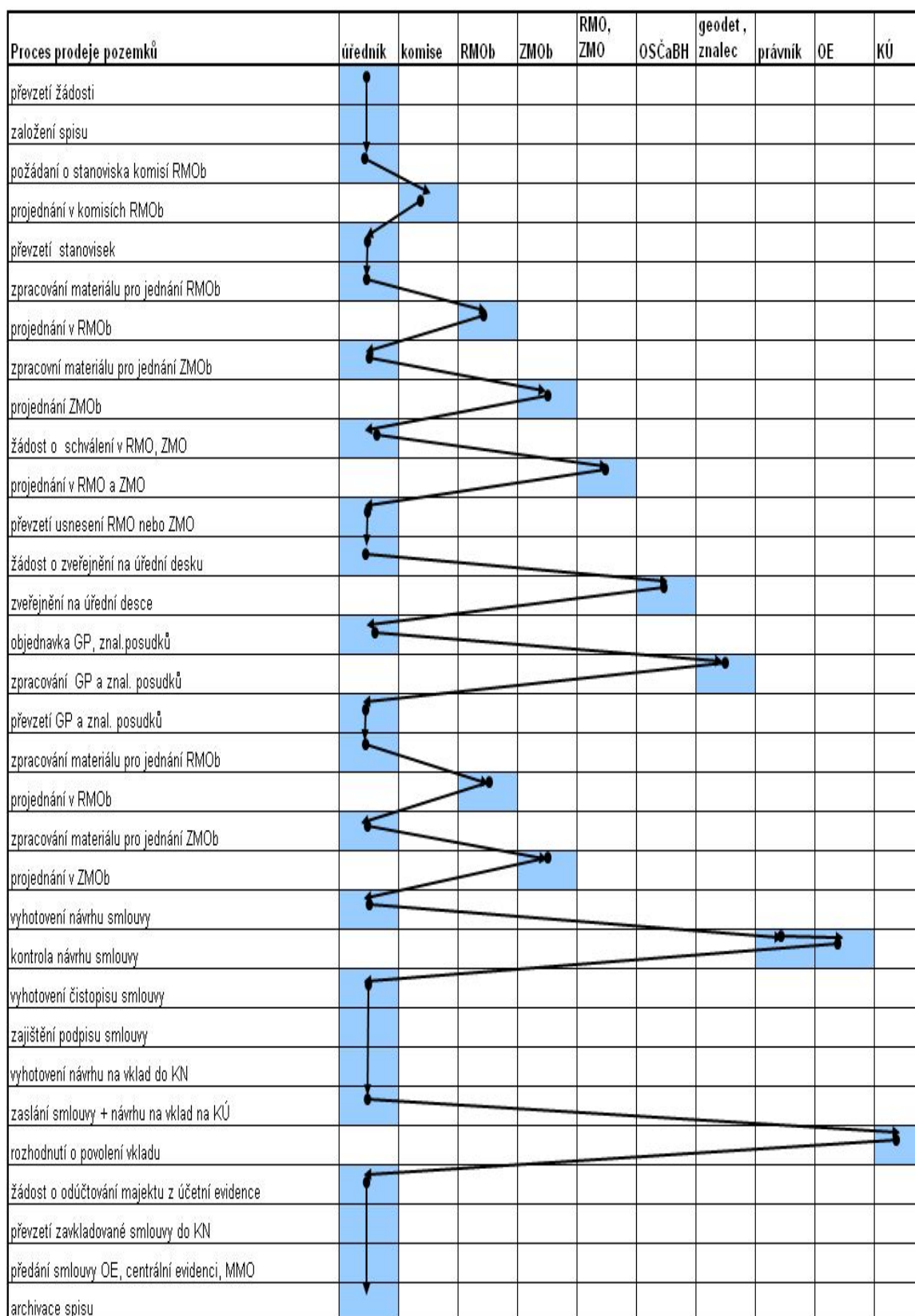
Potřetí se žádost projednává opět v radě a zastupitelstvu městského obvodu, kdy zastupitelstvo na základě doporučení rady rozhodne o prodeji pozemku a teprve pak je možné vyhotovit kupní smlouvu.

Lhůty jednotlivých etap procesu jsou následující:

- | | |
|---|----------------|
| ➤ od podání žádosti až po její první projednání | až 3 měsíce |
| ➤ druhé projednávání | 2 – 4 měsíců |
| ➤ vyhotovení GP a posudků, zveřejnění na ÚD | cca 1 měsíc |
| ➤ třetí projednávání | až 3 měsíce |
| ➤ od vyhotovení smlouvy po vklad do KN | cca 1,5 měsíce |

U procesu nelze vynechat žádnou z činností uvedených v následujícím diagramu. Jediná možnost, jak zkrátit celý proces je změnit Statut města Ostravy a rozhodovací pravomoc ponechat orgánům městského obvodu, případně zkrátit termíny mezi zasedáními zastupitelstva městského obvodu.

Obrázek č.4: Diagram procesu „ Prodej pozemků “



3 OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY OBECNÍHO ÚŘADU

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, obecní úřady mají organizační struktury víceméně dané, což vyplývá z právních norem, zejména ze zákona o obcích. Jde o organizační strukturu založenou na seskupování pracovníků podle podobnosti vykovávaných činností do organizačních jednotek. Řízení po linii samosprávy – ZASTUPITELSTVO, RADA, STAROSTA, MÍSTOSTAROSTA a linii TAJEMNÍK, VEDOUCÍ ODBORŮ, VEDOUCÍ ODDĚLENÍ, ŘADOVÝ PRACOVNÍK nedoznávají u obecních úřadů přílišných změn stejně tak jako rozhodovací pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců úřadů.

Z tohoto důvodu bude optimalizace organizační struktury Úřadu zaměřena zejména na

- a) počet uvolněných členů zastupitelstva (místostarostů),
- b) počet řídicích úrovní ,
- c) rozdělení činností mezi odbory ,
- d) výkonnost pracovníků a pracovišť.

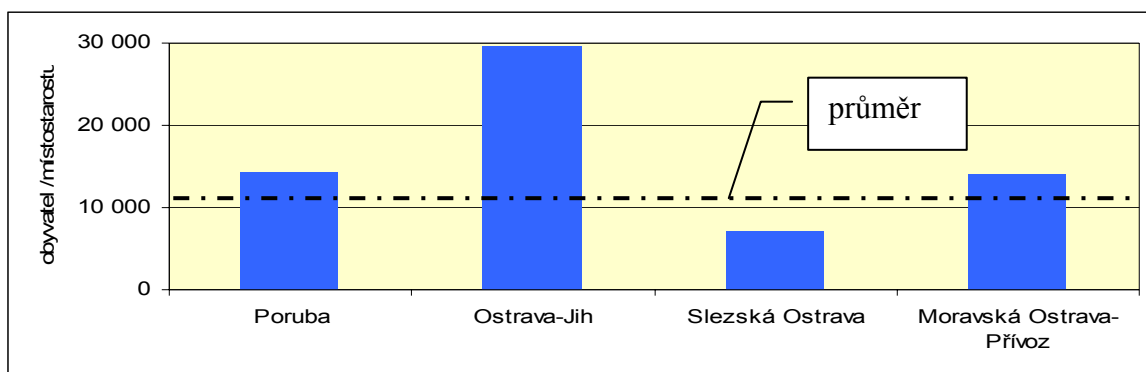
Ad a)

Zastupitelstvo městského obvodu Poruba na svém zasedání konaném dne 8.11.2006 zvolilo starostu a pět místostarostů, což je nejvíc místostarostů ze všech městských obvodů na území statutárního města Ostravy.

Kolik obyvatel připadá na jednoho místostarostu v největších městských obvodech SMO ukazuje následující tabulka.

Tabulka č.20: Počet obyvatel na jednoho místostarostu – porovnání úřadů

Úřad	počet místostarostů	počet obyvatel	obyvatel / místostarosta
Poruba	5	71 357	14 271
Ostrava-Jih	4	118 378	29 595
Slezská Ostrava	3	21 458	7 153
Moravská Ostrava-Přívoz	3	42 388	14 129

Graf č. 1: Počet obyvatel na jednoho místostarostu – porovnání úřadů

Navrhuji snížit počet místostarostů z pěti na čtyři.

Ad b)

Současné hierarchické uspořádání Úřadu je organizováno v šesti řídicích úrovních - STAROSTA, MÍSTOSTAROSTOVÉ, TAJEMNÍK, VEDOUCÍ ODBORŮ, VEDOUCÍ ODDĚLENÍ, VEDOUCÍ ÚSEKŮ. Navrhovaným přerozdělením činností mezi odbory, jak uvedeno v Ad c), dojde ke zrušení útvarů a tím i ke snížení počtu řídicích úrovní – STAROSTA, MÍSTOSTAROSTOVÉ, TAJEMNÍK, VEDOUCÍ ODBORŮ, VEDOUCÍ ODDĚLENÍ.

Ad c)

Účelem optimalizace by měla být minimalizace počtu organizačních jednotek, na druhou stranu rozdělení činností mezi odbory by mělo být logické a srozumitelné, zejména pro občany. Přerozdělení činností je navrženo tak, aby činnosti vykonávané odborem měly přibližně stejnou specializaci.

Návrh nového rozdělení činností mezi odbory a jejich složení je následující.

Odbor majetkový a právní

Odbor výstavby, investic a ŽP

Stavební úřad

Oddělení rozvoje a investic

Oddělení životního prostředí

Odbor správních činností

Matriční oddělení

Oddělení přestupků

Odbor správy a údržby budov

Oddělení správy a údržby bytového fondu

Oddělení správy a údržby školských a správních budov

Odbor dopravy a komunálních služeb

Oddělení dopravy, komunálních služeb a veřejných prostranství

Oddělení pracovních čt a veřejně prospěšných prací

Odbor vnitřních věcí

Referát personální a mzdový

Oddělení organizační a sekretariátů

Oddělení informatiky

Odbor ekonomický, Odbor péče o občany, Útvar civilní ochrany a ZMOB, Útvar interního auditu a finanční kontroly a Útvar prezentace a informací jsou ponechány beze změny.

Tabulka č.21: Počet odborů, oddělení a útvarů - srovnání původního stavu s návrhem

	Původní stav	Návrh
počet odborů	6	8
počet oddělení	17	18
počet úseků	4	0
počet vedoucích úředníků	27	26

Poznámka: Útvary nejsou zahrnuty v tabulce, zůstávají beze změn.

Tabulka č.22: Návrh koordinace jednotlivých odborů a útvarů

Odbory a útvary Úřadu	Řídí
Útvar civilní ochrany a ZMOB	Starosta
Útvar interního auditu a finanční kontroly	Starosta
Útvar prezentace a informací	Starosta
Odbor výstavby, investic a životního prostředí Odbor majetkový a právní	Místostarosta I
Odbor správy a údržby budov Odbor dopravy a komunálních služeb	Místostarosta II
Odbor správních činností Odbor ekonomický	Místostarosta III
Odbor péče o občany	Místostarosta IV
Odbor vnitřních věcí	Tajemník

Ad c)

Analýza vybraných pracovišť potvrzuje skutečnost, že vytíženost pracovníků Úřadu není stejná. Počet pracovníků „Ohlašovny“ odpovídá množství práce, které toto pracoviště vykonává. Na druhou stranu agendu pracoviště „Právní vztahy k pozemkům“ vykonávají v současné době tři pracovníci, ale zcela by postačovali pracovníci dva.

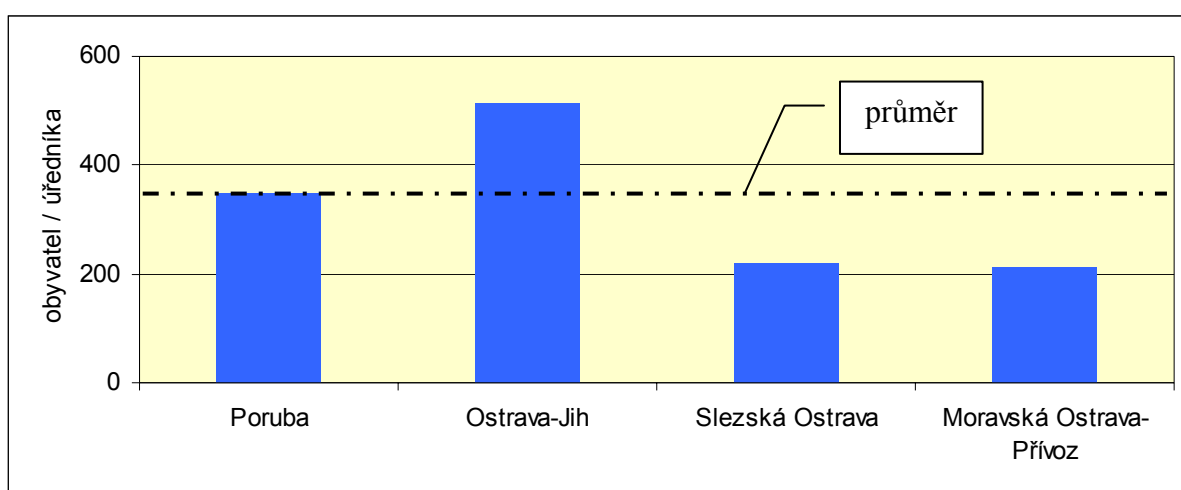
Stanovit optimální počet úředníků celého Úřadu bez řádné analýzy všech pracovišť je nemožné a jakékoliv číslo napsané v souvislosti se snížením funkčních míst by bylo mým subjektivním názorem.

Pro srovnání uvádím počet obyvatel připadajících na jednoho úředníka v největších městských obvodech SMO.

Tabulka č.23: Počet obyvatel na jednoho úředníka – porovnání úřadů

Úřad	počet úředníků	počet obyvatel	obyvatel/ úředník
Poruba	207	71 357	345
Ostrava-Jih	230	118 378	515
Slezská Ostrava	97	21 458	221
Moravská Ostrava-Přívoz	200	42 388	212

Graf č. 2: Počet obyvatel na jednoho úředníka – porovnání úřadů



4 TVORBA ORGANIZAČNÍCH A ŘÍDÍCÍCH NOREM V NÁVAZNOSTI NA PROVEDENÉ ZMĚNY

Činnost Úřadu je upravená nejen obecně závaznými právními předpisy, jako je zákon o obcích a Statut města Ostravy, ale i řadou řídicích a organizačních norem Úřadu.

Soustavu řídicích norem Úřadu tvoří

- usnesení Zastupitelstva a Rady městského obvodu Poruba
- zásady Rady městského obvodu Poruba
- příkazy tajemníka
- směrnice tajemníka
- metodické pokyny
- pravidla

Soustavu organizačních norem Úřadu tvoří

- organizační řád
- pracovní řád
- spisový
- skartační řád
- podpisový řád
- kontrolní řád
- auditní řád.

Seznam platných řídicích a organizačních norem Úřadu tvoří příloha č .5.

V souvislosti s navrhovanými změnami není nutné přepracovávat všechny vnitřní normy Úřadu.

Změnu si vyžádá organizační řád, který je základní organizační normou upravující vnitřní organizaci Úřadu. Nový organizační řád musí schválit rada městského obvodu.

Další normou, které se dotýká změna organizační struktury, je podpisový řád, a to jak podpisový řád pro zaměstnance SMO-ÚMOB Poruba, tak podpisový řád pro dlouhodobě uvolněné členy zastupitelstva MOB Poruba.

Z řídicích norem bude potřeba přepracovat příkazy tajemníka, jejichž součástí je konkrétní stanovení odpovědnosti za plnění úkolů.

5 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZMĚN

Navržené změny předpokládají snížení počtu uvolněných členů zastupitelstva (místostarostů) i řadových zaměstnanců, proto je potřeba znát roční náklady spojené s jednotlivými funkčními místy.

Předesílám, že čísla týkající se platových tarifů a odměn uvolněných členů zastupitelstva jsou z pochopitelných důvodů stanovena odhadem, ale neměla by se příliš lišit od skutečnosti, neboť vychází z platných platových předpisů a znalosti věci. V případě uvolněných členů zastupitelstva se nejedná o mzdu, ale odměnu za výkon funkce člena zastupitelstva, která je stanovena nařízením vlády č. 358/2000Sb. Druh a výše benefitu upravují Pravidla pro tvorbu a čerpání prostředků Sociálního fondu Úřadu. O výši reprefundu rozhoduje rada městského obvodu. Podle § 17 odst. 5 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků v platném znění činí „rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejvýše 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let.“ Náklady školení jsou vzaty z interních dokladů.

Tabulka č.24: Výpočet ročních nákladů na pracovní místo

	místostarosta		úředník	
hrubá mzda/rok	56 000,-/měsíc	672 000	23 000,-/ měsíc	276 000
benefity /rok		20 000		15 800
repre fond/rok		15 000		0
školení/rok		0	2000,- x 6	12 000
celkem		707 000		303 800

Nové rozdělení činností mezi odbory přinese navýšení počtu odborů a oddělení a zrušení úseků. Porovnáme-li původní počet vedoucích úředníků s počtem, který si vyžádá změna, dostaneme stejné číslo. Důvodem je skutečnost, že odbor vnitřních věcí je v současné je vedoucího odboru.

Budu-li uvažovat, že nové vedoucí funkce budou zastávat vedoucí zrušených úseků, pak změna skladby vedoucích úředníků s sebou nese změnu v příplatcích za vedení, přičemž platové tarify zůstanou beze změn. Výše příplatků za vedení se řídí „Platovým předpisem pro zaměstnance statutárního města Ostravy zařazené do Úřadu městského obvodu Poruba“. Průměrný plat vedoucího úředníka činí 25 tisíc korun a budu počítat s maximálním procentním navýšením příplatku za vedení.

Tabulka č.25: Výše příplatků za vedení

Pracovní zařazení	Stupeň řízení	% z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen	
		min.	max.
Vedoucí oddělení	1.	5	30
Vedoucí oddělení (zástup vedoucího odboru), útvaru	1.	16	30
Vedoucí odboru, tajemník	2.	20	40
Zaměstnanci, kteří nejsou vedoucími zaměstnanci, avšak podle organizačního předpisu jsou oprávněni organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat k tomu účelu závazné pokyny		5	10

Tabulka č.26: Výpočet příplatků za vedení

	Původní stav	Návrh	max. % navýšení	navýšení v Kč	původní celkem	návrh celkem
počet vedoucích odborů	5	8	40	10 000	50 000	80 000
počet vedoucích oddělení	17	18	30	7 500	127 500	135 000
počet vedoucích úseků	4	0	10	2 500	10 000	0
C e l k e m	26	26			187 500	215 000
Rozdíl - navýšení						27 500

Rekapitulace:

Ekonomické zhodnocení navržených změn vychází z provedené analýzy, která se týkala pouze dvou vybraných pracovišť Úřadu.

Nové členění odboru – **navýšení**..... 27 500,- Kč
 Zrušením jednoho místa uvolněného člena zastupitelstva - **úspora** 707 000,- Kč
 Zrušení jednoho funkčního místa - **úspora** 303 800,- Kč
Roční úspora celkem**983 300,- Kč**

ZÁVĚR

Podíváme-li se na organizační strukturu Úřadu MOb Poruba z pohledu útvary organizace, zjistíme, že máme velmi malý prostor pro realizování změn. Pokud bude platit zákon č.128/2000 Sb., o obcích, pak bude v čele úřadu vždy starosta, vždy mu budou podřízeni místostarostové a tajemník, který bude vždy nadřízen všem zaměstnancům úřadu. V samostatné působnosti bude vždy rozhodovat zastupitelstvo nebo rada a v přenesené působnosti příslušní úředníci. I odpovědnosti za výkon funkce a svěřené činnosti budou vždy stejné.

Obecní úřad si sám rozhoduje, jaké vytvoří odbory, oddělení, jaké názvy jim přiřadí, které činnosti do těchto útvarů začlení, kolik uvolněných členů zastupitelstva a zaměstnanců bude mít. A právě v této oblasti jsem hledala cestu k optimalizaci stávající organizační strukturu Úřadu MOb Poruba.

Zásadní navrhovanou změnu je snížení počtu uvolněných členů zastupitelstva – místostarostů. Jestliže od roku 1990 do 8.11.2006 měl Úřad MOb Poruba čtyři místostarosty a fungoval, pak není důvod počet místostarostů zvyšovat, navíc když území městského obvodu Poruba, počet obyvatel ani počet úředníků se téměř nezměnil.

Analýza vybraných pracovišť prokázala, že jsou rezervy ve výkonech pracovníků Úřadu MOb Poruba. Veškerou činnost úřadu by měl zabezpečovat přiměřený počet zaměstnanců. Jestliže úřad zaměstnává více nebo méně lidí je to vždy špatně. Buď plýtvá mzdovými prostředky a dalšími náklady spojenými se zaměstnáváním těchto lidí nebo dochází k přetěžování zaměstnanců. Ke stanovení optimálního počtu zaměstnanců Úřadu MOb Poruba však bude zapotřebí provést u všech pracovišť úřadu podobnou analýzu, jako byla provedena v rámci této diplomové práce u pracoviště „Ohlašovna“ a „Právní vztahy k pozemkům“.

Poslední úprava se týká přerozdělení činností do nově vzniklých odborů. Tato změna s sebou přináší na jedné straně snížení počtu řídicích úrovní, na druhé straně navýšení počtu organizačních jednotek, které je však ku prospěchu věci, jak již bylo řešeno v předchozích kapitolách. Počet vedoucích úředníků se přitom nemění.

Zavedením uvedených změn by Úřad městského obvodu Poruba ročně ušetřil téměř milion korun, které by bylo možno použít na rozvoj městského obvodu Poruba.

Pro uplatnění změn je nesmírně důležité získat politickou podporu vedení městského obvodu, neboť každá změna organizační struktury musí být schválena Radou městského obvodu Poruba.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1 HENDRYCH, Dušan a kol. Správní právo. 6.vydání Praha: C.H.Beck, 2006. 822 s. ISBN 80-7179-442-2.
- 2 REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 2. vydání Praha: EKOPRESS s.r.o., 2007.187 s.ISBN 80-8692-25-5.
- 3 WRIGHT, Glen. NEMEC, Juraj. Management veřejné správy: teorie a praxe. 1.vydání Praha: EKOPRESS s.r.o., 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.
- 4 LEDNICKÝ, Václav. Základy managementu: vydání 4 Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.
- 5 VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Olga. Management. 2. vydání Praha: MANAGEMENT PRESS, Ríngier ČR, a.s., 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0
- 6 GRASSEOVÁ, Monika a kol. Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. 1.vydání Brno: Computer Press, a.s., 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7
- 7 Zákon čís. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) v platném znění
- 8 Nařízením vlády č. 358/2000Sb., o odměnách za výkon funkce v zastupitelstvu obce v platném znění
- 9 Obecně závazná vyhláška Zastupitelstva města Ostravy č.11/2000, kterou se vydává Statut města Ostravy v platném znění
- 10 Organizační řád Úřadu městského obvodu Poruba
- 11 Pravidla pro tvorbu a čerpání prostředků Sociálního fondu Úřadu městského obvodu Poruba
- 12 Platovým předpisem pro zaměstnance statutárního města Ostravy zařazené do Úřadu městského obvodu Poruba
- 13 <http://www.mmo.cz/>
- 14 <http://www.mvcr.cz/clanek/reinzenyring-verejne-spravy-a-informacni-systemy-verejne-spravy.aspx>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Schéma procesu.....	13
Obrázek č. 2: Řízení Úřadu.....	20
Obrázek č.3: Diagram procesu „ Občanské průkazy“	29
Obrázek č.4: Diagram procesu „ Prodej pozemků “	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Koordinace činností jednotlivých odborů a útvarů Úřadu.....	18
Tabulka č. 2: Rozdělení činností odboru SPaBH	22
Tabulka č. 3: Rozdělení činností odboru PVVaŽP	22
Tabulka č. 4: Podproces „Žádost o vystavení nového OP“ - výsledky měření	25
Tabulka č. 5: Podproces „Převzetí OP a příprava k jeho vydání“ výsledky měření.....	25
Tabulka č. 6: Podproces „Vydání OP,, – výsledky měření.....	25
Tabulka č. 7: Podproces „Žádost o vystavení nového CP“ - výsledky měření	26
Tabulka č. 8: Podproces „Převzetí CP a příprava k jeho vydání“ - výsledky měření	26
Tabulka č. 9: Podproces „Vydání CP“- výsledky měření.....	26
Tabulka č.10: Proces „Změna trvalého bydliště“ - výsledky měření	27
Tabulka č.11: Výpočet potřebného času na vyřízení agendy „Ohlašovna“ v roce 2008.....	27
Tabulka č.12: Výpočet využitelného časového fondu „Ohlašovna“ v roce 2008	28
Tabulka č.13: Výpočet vytíženosti pracoviště „Ohlašovna“	28
Tabulka č.14: Procesy agendy „Pozemky“ včetně vstupů a výstupů	30
Tabulka č.15: Základní činnosti agendy „Pozemky“ a jejich doba trvání.....	30
Tabulka č.16: Výpočet potřebného času na jednotlivé výstup agendy „Pozemky“	31
Tabulka č.17: Výpočet potřebného času k vyřízení agendy „Pozemky“ v roce 2008.....	32
Tabulka č.18: Výpočet využitelného časového fondu v roce 2008	32
Tabulka č.19: Výpočet vytíženosti pracoviště „Právní vztahy k pozemkům “.....	32
Tabulka č.20: Počet obyvatel na jednoho místostarostu – porovnání úřadů	35
Tabulka č.21: Počet odborů, oddělení a útvarů - srovnání původního stavu s návrhem	37
Tabulka č.22: Návrh koordinace jednotlivých odborů a útvarů	37
Tabulka č.23: Počet obyvatel na jednoho úředníka – porovnání úřadů.....	38
Tabulka č.24: Výpočet ročních nákladů na pracovní místo.....	40
Tabulka č.25: Výše příplatků za vedení.....	41
Tabulka č.26: Výpočet příplatků za vedení	41

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet obyvatel na jednoho místostarostu – porovnání úřadů	36
Graf č. 2: Počet obyvatel na jednoho úředníka – porovnání úřadů.....	38

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Organizační struktura ÚMOb Poruba

Příloha č. 2: Organizační struktura ÚMOb Slezská Ostrava

Příloha č. 3: Organizační struktura ÚMOb Moravská Ostrava a Přívoz

Příloha č. 4: Organizační struktura ÚMOb Radvanice a Bártovice

Příloha č. 5: Seznam platných řídicích a organizačních norem ÚMOb Poruba