

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2010 – 2013

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Šárka Alexa**

**Organizační strategie, struktura a uspořádání**

Praha 2013

**Vedoucí bakalářské práce:**  
PaedDr. Josef Petrášek

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERZITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2010 – 2013

**BACHELOR THESIS**

**Šárka Alexa**

**Organizational strategies, structure and arrangement**

Prague 2013

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
PaedDr. Josef Petrášek**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená Bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7. 3. 2013

.....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat PaedDr. Josefu Petráškovi, vedoucímu práce, za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Šárka Alexa

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá pohledem na řízení a rozvoj příspěvkových organizací a akciových společností. Autorka vychází ze svých vlastních zkušeností, které získala přímo na pracovištích, kde působila a do současné doby působí. Cílem práce je porovnat systém, strategii a uspořádání krajské příspěvkové organizace s akciovou společností, jejich rozvoj, řízení a to nejen z pozice vedení samotné instituce, ale i z pohledu samotného zaměstnance a jeho výběru zaměstnání. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické, včetně dotazníkového šetření a srovnávací metody.

V teoretické části se autorka zaměřuje na popis organizačních systémů příspěvkových organizací a akciových společností. Cílem této části je srovnání jednotlivých organizací, jejich vznik, strategie a organizační struktury.

V praktické části práce popisuje autorka zkoumaný vzorek zaměstnanců na základě sběru informací v dotazníkovém šetření. V této bakalářské práci, tak jako i ve své profesionální činnosti, klade důraz na personalistiku, rozvoj lidských zdrojů s přihlédnutím na cíle a možnosti stávajících i potencionálních zaměstnanců.

## **Klíčové pojmy**

Příspěvková organizace, akciová společnost, strategický rozvoj, manažerská strategie, systém a obsah, výzkumné metody, struktura organizace, proces a vzdělávání, provozní praxe, rozpočet a finance, dotazníkové šetření

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with a view of management and development of contributory organizations and joint-stock companies. The author draws from her own experience gained in the workplaces she has worked so far. The aim is to compare the system, strategy and organization of both the regional contributory organizations and the joint-stock companies, their development, management, and not only from the position of the institution management itself, but also from the employee perspective along with their career choice. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical, including a questionnaire survey and comparative methods.

In the theoretical part the author focuses on the description of the organizational systems of both the contributory organizations and the joint-stock companies. The aim of this section is to compare individual organizations, their formation, strategies and organizational structures.

In the practical part of the thesis the author describes a surveyed sample of employees based on the information collected in the survey. In this bachelor thesis, as well as in her own professional career, the author puts emphasis on human resources and human resources development taking into account the objectives and the capacity of the existing and the potential employees.

## **Key words**

Contributory organization, joint-stock company, strategic development, managerial strategy, system and content, research methods, organizational structure, process and education, operational practice, budget and finance, questionnaire survey.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1. TYPY ORGANIZACÍ ZŘIZOVANÝCH KRAJEM</b> .....	<b>10</b>
1.1 Příspěvková organizace.....	10
1.1.1 Vznik příspěvkové organizace .....	11
1.1.2 Struktura příspěvkové organizace .....	12
1.1.3 Vnitřní směrnice organizace .....	12
1.1.4 Strategie a vedení příspěvkové organizace .....	23
1.1.5 Zrušení příspěvkové organizace.....	24
1.2 Akciová společnost .....	26
1.2.1 Založení akciové společnosti .....	26
1.2.2 Struktura akciové společnosti .....	28
1.2.3 Stanovy akciové společnosti .....	30
1.2.4 Strategie akciové společnosti .....	31
1.2.5 Ukončení akciové společnosti.....	32
<b>ÚVAHA AUTORKY:</b> .....	<b>34</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>2. PRŮZKUMNÉ TERÉNNÍ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>38</b>
2.1 Průzkumné předpoklady.....	38
2.2 Metodika .....	39
2.3 Charakteristika dotazníku.....	39
2.4 Výsledky šetření průzkumu.....	45

<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>47</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>52</b>



## ÚVOD

Bakalářská práce bude vycházet ze zkušeností autorky, které získala přímo na pracovištích krajských organizací, kde působí nebo působila. Cílem práce je porovnání struktury a uspořádání krajských organizací, jakými jsou příspěvkové organizace a akciové společnosti.

Autorka porovnává jejich know how, řízení, strukturu a přístup zaměstnanců ke svěřeným úkolům. Porovnání bude vycházet nejen z pozice vedení samotné instituce, ale i z pohledu zaměstnance a jeho motivace v zaměstnání.

Bakalářská práce objasní samotné fungování organizací, jejich založení, směrnice a stanovy, podle kterých organizace vznikají. Poukáže na výhody a nevýhody fungování institucí pro vedení i samotné zaměstnance.

Dotazník, který je součástí bakalářské práce nacházející se v praktické části, odhalí výpovědi respondentů, z kterých je zřetelné, jakým prioritám v dnešní době dávají zaměstnanci přednost. Autorka zjišťuje, zda zaměstnanci preferují jistoty, výši mezd, kariérní postup, uspokojení z práce, vztahy na pracovišti, či jiné hodnoty tak, aby mohla organizaci co nejefektivněji řídit. Podařilo se jí za čtyři roky v roli manažera vzbudit oprávněný pocit, že nejsou jen pouhými zaměstnanci, ale že práce je součástí jejich života, kterou vnímají jako poslání. Denně nachází se zaměstnanci smysl své práce v nejrůznějších drobných činnostech, například třídění a zařazování historických sbírek, uspořádání tematických výstav, značení a zřizování turistických cest, nebo mapování, průzkum a zpřístupňování důlních štol apod.

Každý den na pracovištích dochází k různým situacím, které vyžadují rozhodnutí na všech organizačních stupních v instituci. Jsou chvíle, kdy přestává fungovat jakýkoli návod, jakákoli směrnice. Denně každý pracovník učiní množství rozhodnutí, na jejichž správnosti závisí, zda výsledky celé organizace budou lepší, či horší.

V bakalářské práci autorka hodnotí možnosti realizovat poslání, vize a cíle při daných východiscích a možnostech příspěvkové organizace či akciové společnosti. Dále zkoumá priority, motivaci zaměstnanců a v neposlední řadě posuzuje oba typy institucí z hlediska optimálního řízení a efektivní motivace.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. TYPY ORGANIZACÍ ZŘIZOVANÝCH KRAJEM

### 1.1 Příspěvková organizace

„Podstatou neziskové organizace je její poslání“ (ŠKARABELOVÁ, S., HYÁNEK, V., ŘEŽUCHOVÁ, M. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*, 2005, s. 87).

Příspěvkové organizace jsou zřízeny organizační složkou státu nebo územními samosprávnými celky, kterými jsou například obce a kraje. Tyto organizace jsou na rozdíl od příspěvkových organizací zřízených organizačními složkami státu zapisovány do obchodního rejstříku. Hospodaří s finančními prostředky, které byly přijaty ze státního rozpočtu a to v rámci finančních vztahů určených zřizovatelem. Pokud organizace v rámci své činnosti vytvoří zisk, musí jej využít ve svůj prospěch.

Podle autorů publikace *Management a organizační chování* se setkáváme s dělením organizací na ziskové a neziskové nebo obchodní a neobchodní. Z toho vyplývá, že cílem manažerů ziskových organizací je generovat zisk, zatímco cílem manažerů neziskových organizací je uspokojovat potřeby mimo rámec tržních vztahů. Prostředí příspěvkové organizace má tedy z hlediska manažera svá specifika, která jej zásadně odlišují od soukromých firem.

*V české odborné literatuře není jednoznačně definována charakteristika organizací, které působí v neziskovém sektoru. Názory na zahrnutí těch kterých organizací do nestátního neziskového sektoru se různí podle kritérií jejich členění (ŠKARABELOVÁ, S., HYÁNEK, V., ŘEŽUCHOVÁ, M. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*, 2005, s. 40).*

*Podle § 27 zákona 250/2000 Sb. Územní samosprávný celek (v tomto případě kraj), zřizuje příspěvkové organizace pro takové činnosti působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu (§ 27 zákon 250/2000 Sb.).*

Tyto neziskové organizace zabezpečují a provozují převážně realizaci výkonu veřejné správy na úrovni státu, kraje či obce. Jejich činnost se blíží nestátním neziskovým organizacím. *Ze strukturálně-operacionálních definic neziskových organizací se jich tedy týká pouze institucionalizovanost, samosprávnost a neziskovost, tj. nejsou založeny za účelem podnikání a s tím spojenou produkcí zisku, který by sloužil k rozdělování mezi členy organizace* (ŠKARABELOVÁ, S., HYÁNEK, V., ŘEŽUCHOVÁ, M. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*, 2005, s. 40).

Neziskový status příspěvkové organizace mimo jiné znamená, že hodnocení úspěšnosti činnosti takové organizace, například muzea, galerie nebo školy, může být obtížnější než v soukromém sektoru.

### **1.1.1 Vznik příspěvkové organizace**

Vznik instituce schvaluje a vydává krajské zastupitelstvo zřizovací listinou. Její struktura je dána zákonem a obsah vůlí zřizovatele. Listina obsahuje formální náležitosti, jakými jsou úplný název kraje, včetně jeho sídla a identifikačního čísla (IČO), dále vymezení hlavního účelu a k tomu odpovídající předmět činnosti organizace.

Mockovčiaková, Prokúpková, Morávek, (*Příspěvkové organizace*, 2011) popisují, že činnosti příspěvkové organizace souvisejí s účelem jejího zřízení a vymezení předmětu činnosti příspěvkové organizace.

Součástí zřizovací listiny je označení statutárního orgánu. Zřizovací listina dále obsahuje soupis majetku zřizovatele předávaného organizaci do správy a s tím spojené vymezení majetkových práv organizace. Pořízený či nabytý majetek příspěvkovou organizací v průběhu její existence je nabýván do vlastnictví zřizovatele, organizace je pouze zmocněna k jejímu hospodaření.

Další stránky listiny vymezují finanční hospodaření organizace, její práva, závazky a dobu, na kterou je zřizována. Zřizovací listina obsahuje veškeré okruhy

doplňkové činnosti, navazující na hlavní účel organizace, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využít všechny své ekonomické a hospodářské možnosti. Tato aktivita však nesmí narušovat plnění hlavních účelů organizace.

V průběhu působení organizace může docházet k doplnění dodatků zřizovací listiny. Například dojde-li ke změnám některých zákonů, nebo z důvodu nabývání dalšího majetku.

### **1.1.2 Struktura příspěvkové organizace**

Příspěvková organizace je jednoznačně ve svém konání a rozhodování podřízená zřizovateli, v tomto případě krajskému úřadu. Svoboda jejího samotného rozhodování je tedy omezena. Ustanovení zřizovací listiny týkající se příspěvkové organizace nelze vykládat či realizovat tak, aby došlo prostřednictvím činnosti, nebo hospodařením příspěvkové organizace ke škodám na majetku zřizovatele. Ustanovení ve zřizovací listině také pamatuje na ochranu finančních prostředků, v tomto případě na tzv. příspěvek na provozní činnost. Proto musí být příspěvková organizace podrobena kontrolní pravomoci zřizovatele.

Příspěvková organizace je povinna podávat nejen ve svých hlavních, ale i v ostatních vedlejších činnostech oznámení zřizovateli a příslušnému odboru, pod který spadá. Tyto odbory průběžně kontrolují, zda je činnost instituce vykonávána v souladu s hlavním účelem, pro který je organizace zřízena a zda nedochází k porušování předpisů z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany apod. Při zjištění nedostatků musí instituce v daném termínu opatřit nápravu.

### **1.1.3 Vnitřní směrnice organizace**

Samotná příspěvková organizace se řídí vlastními vnitřními směrnicemi vytvořenými na základě zřizovací listiny k zpřesnění konkrétních činností organizace. Ty jsou předkládané k nahlédnutí všem zaměstnancům nebo kontrolám zřizovatele.

Změny ve zřizovací listině musí korespondovat s činností organizace samotné ve vnitřních směrnících. Tam bývají zpravidla uvedeny návštěvní, pracovní a organizační řády, ceny služeb, metodické pokyny pro vedení účetnictví, fondy kulturních a sociálních služeb apod. Podle typu organizace se příkládají do směrnic další odborné dílčí řády.

Organizační, pracovní a návštěvní řády slouží k vytyčení povinností ze strany zaměstnanců nebo návštěvníků instituce, vycházejících ze *všeobecných ustanovení pracovního řádu vydávaného dle § 306 zák. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů* (§ 306 zákon 262/2006 Sb.).

Pracovní řád je vydán s cílem zajistit úspěšné plnění úkolů, upevnění pracovní kázně a vnitřního pořádku organizace. Vychází ze zmíněných příslušných ustanovení Zákoníku práce, jak je výše uvedeno a dalších pracovněprávních předpisů, které dále rozvíjí a konkretizují práva a povinnosti zařízení a zaměstnanců.

Pracovní řád musí být aktualizovaný a přístupný ze zákona všem zaměstnancům organizace. Obsahuje informace týkající se postupu a vzniku pracovního poměru, jeho změn, popis pracovních cest, či povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele. Upravuje a specifikuje pracovní dobu, dovolenou, mzdy nebo bezpečnost na pracovišti apod. Pracovní řád neupravuje povinnosti a práva nad rámec stanovený Zákoníkem práce.

Základní údaje organizačního uspořádání a zajišťování činnosti organizace spravuje organizační řád. Zákoník práce neukládá povinnost, aby tento řád zaměstnavatel vydal, nicméně je výhodné, když se organizace těmito pravidly může řídit. Řád stanoví dělbu pravomocí a odpovědností mezi zaměstnanci, znázorňuje vztahy v podřízenostech i nadřazenostech mezi řídicími a výkonnými složkami v organizaci. Organizační řád definuje systém řízení organizace, řídicí úrovně, jmenuje poradní orgány, periodičnost porad apod. Tento řád také určuje vedoucí organizace včetně jeho zastupování a s tím spojené i předávání a přejímání funkcí.

Vedoucí pracovník v příspěvkové organizaci je statutárním orgánem, vystupujícím jménem celé organizace. Bývá to osoba jmenovaná zřizovatelem, například ředitel, či ředitelka, nebo jinak pověřený vedoucí instituce. Je odpovědný i za případné chyby

učiněné tím, koho sám jmenoval jako zástupce. V případě odvolání ředitele nebo ředitelky z funkce, jeho pracovněprávní vztah nekončí a další postup zaměstnavatele vůči zaměstnanci se musí řídit zákoníkem práce. To platí i v případě, je-li do funkce statutárního orgánu jmenována fyzická osoba, která dosud není nebo nebyla zaměstnancem organizace. Oba případy musí být zapsány v obchodním rejstříku. Podle zákoníku práce je jmenovací listina pracovní smlouvou. Z titulu statutárního zástupce ředitel nebo ředitelka odpovídá za činnost a hospodaření organizace, dále vydává vnitřní předpisy a je zaměstnavatelem organizace ve smyslu zákoníku práce.

Samostatnou a velmi obsáhlou kapitolou ve vnitřních směrnících vymezuje směrnice pro vedení účetnictví. Organizace hospodaří s majetkem kraje, který jí byl předán do správy. K tomuto majetku nemá instituce vlastnické právo a od toho se odvíjí také účetnictví organizace podle *Zákona o účetnictví 563/91 Sb. V platném znění a dále dle Prováděcí vyhlášky k Zákonu o účetnictví č. 505/2002 Sb. (Zákon č. 505/2002 Sb.)*.

Účetnictví příspěvkové organizace zahrnuje příjem, kontrolu a likvidaci účetních dokladů, vedení podvojného účetnictví, předepsané výkazy, rozpočet i hospodaření. Příspěvková organizace vytváří své peněžní fondy (rezervní, investiční, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb). Zůstatky peněžních fondů se převádějí do účetnictví následujícího roku.

Směrnice o účetnictví vymezuje, jakým způsobem se evidují pokladny, faktury, účty, výpisy, mzdy nebo účetní knihy, ceniny finanční kontroly apod. Úzkou souvislost s platovou úrovní v oblasti příspěvkových organizací má katalog prací, podle kterého jsou příspěvkové organizace povinny se řídit při stanovení náplně práce a zařazování zaměstnanců do platových tříd. Zařazení zaměstnanců se určuje podle Zákoníku práce stejně jako výše platu pracovníka.

Finanční hospodaření organizace se řídí rozpočtovým výhledem a rozpočtem na příslušný rok. Účetnictví organizace se vede v souladu se zákonem a dalšími obecně závaznými právními předpisy. Rozpočet příspěvkové organizace musí být sestaven jako vyrovnaný a musí obsahovat jen ty výnosy a náklady, které souvisí s poskytnutými službami v hlavní činnosti organizace. Příspěvek zřizovatele na provoz organizace je tedy určen k úhradě nákladů souvisejících s její činností a vztahuje se také na náklady

neinvestiční povahy nebo na údržbu a úpravu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku ve správě organizace. Instituce je povinna dbát na to, aby plnila úkoly hospodárným způsobem a dodržela stanovený finanční vztah. Jestliže skutečná výše nákladů a výnosů v průběhu rozpočtovaného roku neodpovídá jejich rozpočtované výši a předpokládá se, že může být zhoršen hospodářský výsledek, je organizace povinna učinit taková nápravná opatření, která zajistí účetní vyrovnání. Evidence majetku je dále pak rozdělována podle specializace příspěvkové organizace.

Základní péče o majetek spočívá v tom, že je udržován ve stavu umožňujícím jeho provoz a využití pro veřejné služby určené občanům, k jejichž zajištění je územní samospráva zavázána nebo pro které se rozhodla být zavázána. Hospodárné využití znamená, že je majetek k zajišťování daného účelu úplně využíván s nejmenšími možnými výdaji.

Majetek příspěvkové organizace je svěřován pouze tomu, kdo je schopen zajistit a zabezpečit jeho ochranu. Musí s ním být nakládáno tak, jak předepisuje zákon, včetně smluvních vztahů uzavřených k majetku územní samosprávy. Hospodaření příspěvkových organizací je zákonem ošetřeno tak, že neumožňuje zneužití či odcizení majetku zřizovatele.

*Veřejný zájem na účelném využívání majetku územní samosprávy a jeho ochraně je vyjádřen v zákonech, které obecně upravují nakládání s veřejným majetkem či s prostředky veřejných prostředků, například zákon o veřejných zakázkách či zákon o veřejné podpoře (MOCKOVČIAKOVÁ, A., PROKŮPKOVÁ, D., MORÁVEK, Z., Příspěvkové organizace 2011, s. 39).*

Další důležitou směrnicí pro příspěvkové organizace je směrnice k finanční kontrole. Tato směrnice stanovuje a upravuje povinnosti organizace při zavedení finanční kontroly a zajištění fungování vnitřního kontrolního systému. Předmětem finanční kontroly je prověřovat dodržování právních předpisů a opatření týkajících se hospodaření s veřejnými prostředky s přihlédnutím k jejich hospodárnému, účelnému a efektivnímu vynakládání a zajistit ochranu veřejných prostředků proti rizikům a nesrovnalostem způsobeným porušením právních předpisů, či neúčelným nakládáním s těmito prostředky, případně dokonce trestnou činností.



Finanční kontrola je povinna řádně informovat vedoucí orgány veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, dále o průkazném účetním zpracování těchto operací v účetním systému dle platných předpisů. Při finanční kontrole v organizaci jsou využívány zákonem a vyhláškou definované kontrolní metody a kontrolní postupy.

Kontrolní metody zjišťují skutečný stav hospodaření a jeho porovnání s dokumentací, sledují správnost postupů při hospodaření s veřejnými prostředky a provádí šetření a ověřování skutečností týkajících se příslušných operací, včetně kontrolních výpočtů. Kontrolní postupy jsou členěny následovně:

- schvalovací postupy -zajišťují prověření podkladů připravovaných operací, včetně jejich případného pozastavení při zjištění nedostatků
- operační postupy – zajišťují úplný a přesný průběh operací, jejich vypořádání, vyúčtování a podchycení v evidenci
- hodnotící postupy – zajišťují porovnání údajů uložených v informačním systému s údaji z výkazů hlášení a dále jejich porovnání se schválenými rozpočty
- revizní postupy – prověřuje se jimi správnost vybraných operací, včetně vyhodnocování účinnosti vnitřních finančních kontrol.

System finančních kontrol má také svoje členění:

Veřejnoprávní kontrola - jde o systém finanční kontroly vykonávaný externími kontrolními orgány, kterými je nadřízený orgán, případě jiný oprávněný orgán, jakým je například finanční úřad apod. Z časového hlediska se tato kontrola rozlišuje na předběžnou, průběžnou a následnou.

Předběžná veřejnoprávní kontrola – kontrolní orgán prověřuje podklady předložené kontrolovanými osobami před uskutečněním připravovaných operací a před rozhodnutím o schválení použití veřejných prostředků.

Průběžná Veřejnoprávní kontrola – je realizována v období, kdy je už s veřejnými prostředky nakládáno. Proto se zde kontroluje shoda předem stanovených podmínek

a postupů se skutečnou realizací, zda je správně vedena evidence o realizovaných akcích a je včas řádně reagováno na případnou změnu objektivních podmínek. Při zjištění nedostatků může být organizaci uložena opatření k nápravě a případně uložena pokuta za neplnění přijatých opatření.

Následná Veřejnoprávní kontrola – je prováděna po ukončení příslušných operací, jakým způsobem se nakládá s veřejnými prostředky. Kontroluje se zejména soulad operací se schválenými rozpočty, smlouvami a příslušnými předpisy. Součástí kontrolního mechanismu je i vykazovací povinnost, kde je organizace povinna předkládat jedenkrát ročně roční zprávu o výsledku finančních kontrol.

Systém finanční kontroly vykonávané podle mezinárodních smluv je uvedenou kontrolou ve vnitřních směrnících, kterou mohou vykonávat v organizaci mezinárodní organizace podle rozsahu a podmínek mezinárodní smlouvy, kterou je ČR vázána. Jde zejména o případy, v kterých by organizace byla příjemcem zahraniční dotace, grantu a jiné finanční podpory.

Vnitřní kontrolní systém slouží k včasnému a spolehlivému informování vedoucích zaměstnanců o nakládání s veřejnými prostředky a k zajištění hospodárného, efektivního a účelného výkonu činností organizace. Dále slouží k zjišťování, vyhodnocování a minimalizaci provozních, finančních, právních a dalších rizik vznikajících při chodu organizace.

Nezbytnými předpoklady pro požadovanou funkčnost vnitřního kontrolního systému organizace je stanovení a zabezpečení následujících předpokladů:

- stanovení rozsahu pravomocí odpovědností zaměstnanců a oddělení těchto pravomocí i odpovědností při přípravě, schvalování, provádění a kontrole operací, zejména u výběrových řízení, uzavírání smluv, vzniku závazků, realizace plateb a vymáhání pohledávek
- zajištění provádění záznamů o všech operacích a kontrolách, například příprava k fakturacím

- přijmutí nezbytných opatření k ochraně veřejných prostředků s cílem zabezpečit jejich co nejefektivnějšího využívání, dále zajistit písemně podloženou hmotnou odpovědnost u zaměstnanců pracujících s finanční hotovostí

Řídící kontrola je další nedílnou součástí pracovních povinností ředitele, ekonoma a zástupce ředitele. Předmětem kontroly jsou veškeré finanční prostředky, s kterými organizace hospodaří a to jak na straně příjmů, výnosů, tak na straně nákladů, výdajů a hospodaření s majetkem. Jde zejména o tyto oblasti:

Výnosy a příjmy - výnosy hlavní činnosti, jakými jsou fakturace, dotace, příspěvky ze státního rozpočtu i z jiných státních fondů, například z prostředků EU nebo výnosy z pronájmu, z prodeje majetku a zásob, inkaso, penále, pokuty, odvody, úrokové příjmy apod.

Náklady a výdaje - platby za materiálové, mzdové náklady, pořízení drobného majetku, energie například elektřina, voda, plyn, cestovné, dále náklady na služby, opravy a udržování majetku, včetně plateb za telekomunikaci, poradenství či tvorby opravných položek, výdaje na pořízení investic apod.

Hospodaření s majetkem vyžaduje kontrolu veškeré činnosti, počínaje evidencí pořízeného majetku, dále výběru dodavatele, ceny za pořízení a náklady s tím související, včetně samotného odpisování majetku a správného použití zdrojů k financování a použití odpovídajících účtů. Například u technického zhodnocení, rekonstrukcí a přestaveb, existence a platnost licencí u nehmotného majetku, inventarizace, vyřazování apod. Kontrola se provádí jak u vlastního, tak u svěřeného majetku.

Další kontrolované oblasti hospodaření jsou zaměřené na zadávání veřejných zakázek, předpisové provedení inventarizace majetku a dalších položek aktiv a pasiv, včetně vypořádání rozdílů, fondové hospodaření, pojištění, reklamace, správa a vymáhání pohledávek apod. To se týká doby splatnosti, včasné úhrady, eliminace úroků z prodlení nebo maximalizace příjmů organizace v souladu s příslušnými předpisy například oblast předfakturace, nájemného, úroků z prodlení aj. Kontrolované oblasti se zaměřují také na správnost časového rozlišování a správné zařazování

zaměstnanců do platových tříd. Kontrolované bývá i poskytování příplatků a náhrad, soustava plánů, rozpočtů a ukazatelů, jejich konzistentnost a dodržování, správnost postupu při požití dotace nebo správnost použití účetních metod či směrné účtové osnovy.

Zákonem určenými subjekty postupně zabezpečujícími řídicí kontrolu jsou:

**Příkazce operace** – tím je v organizaci ředitel. Rozhoduje o uskutečnění operace, uplatňuje zejména schvalovací postupy. Správnost operace stvrzuje vždy svým podpisem na záznamu o provedení předběžné kontroly příjmů a výdajů, na objednávce, případně otiskem razítka průběžné či následné kontroly. V době nepřítomnosti statutárního orgánu jej zastupuje zástupce ředitele. Ten po tuto dobu nesmí vykonávat funkci správce rozpočtu. Plně zodpovídá za to, že schvalované operace jsou nezbytné k zajištění chodu organizace a jsou prováděny při dodržení požadavků kladených zákonem na efektivnost, účelnost, hospodárnost a soulad schválených operací s příslušnými právními předpisy upravujícími danou oblast. Dalšími požadavky jsou úplnost podkladů, minimalizace možných rizik, nezbytnost uskutečnění operace apod.

**Správce rozpočtu** – tím je v organizaci zástupce ředitele, zodpovídá za správu rozpočtu organizace a svým podpisem stvrzuje, že operace je rozpočtována, to znamená, že částka je kryta a je součástí rozpočtu. Dále kontroluje dodržování rozpočtové skladby a soulad operace s předpisy.

**Účetní** – je zodpovědný za vedení účetnictví, svůj schvalovací postup zaměřuje zejména na prověření úplnosti a správnosti předaných podkladů, včetně náležitostí dokladů, rozsah oprávnění příkazce operace a správce rozpočtu a kontroly jejich podpisových vzorů. S ohledem na velikost organizace jsou schvalovací postupy správce rozpočtu a účetní vykonávány ve své návaznosti.

Dle času svého provedení se v organizaci rozlišují tyto fáze řídicí kontroly:

**Předběžná kontrola příjmů** – v jejím rámci se kontrolují činnosti předcházející vlastní operaci. Na tuto kontrolu je kladen maximální důraz, neboť se realizuje před uskutečněním případného příjmu ve fázi přípravy a plánování operací. Zde se posuzuje soulad zamýšlené operace s příslušnými právními předpisy, smlouvami, schválenými

rozpočty a projekty. V této fázi se vyhodnocují možná rizika plynoucí z případné realizace finanční operace a uplatňují se zde schvalovací postupy zajišťující detailní prověření souladu této operace s právními předpisy.

Před vznikem nároku na příjem – jde o tzv. první právní fázi předběžné kontroly. Tuto fázi zajišťuje příkazce operace ve své působnosti tím, že před vlastním vznikem nároku na příjem či jiné plnění prověřuje veškeré skutečnosti.

Po vzniku nároku na příjem – jde o tzv. druhou finanční fázi předběžné kontroly. Tuto fázi zajišťuje ve své působnosti příkazce operace. Prověřuje správnost určení dlužníka a výši i splatnost vzniklého nároku. Svůj souhlas vyjádří podpisem na pokyn k plnění příjmů nebo-li záznamu a předá jej s doklady o nároku účetní. Ten prověří podpis příkazce na záznamu oproti platnému podpisovému vzoru, dále správnost určení dlužníka, výši a splatnost vzniklého nároku a případné další skutečnosti a rizika. V případě svého souhlasu připojí svůj podpis na záznam, v případě zjištění nedostatků informuje písemně příkazce operace.

Předběžná kontrola výdajů - v rámci předběžné kontroly výdajů se kontrolují činnosti předcházející vlastní operaci. Na tuto kontrolu je kladen maximální důraz, neboť se realizuje před uskutečněním případného výdaje ve fázi přípravy a plánování operací. Zde se posuzuje soulad zamýšlené operace s příslušnými právními předpisy, smlouvami, schválenými rozpočty a projekty. V této fázi se vyhodnocují možná rizika plynoucí z případné realizace finanční operace a uplatňují se zde schvalovací postupy zajišťující detailní prověření souladu této operace s právními předpisy.

Před vznikem závazku – jde o tzv. první právní fázi předběžné kontroly. Tuto kontrolu zajišťuje příkazce operace a správce rozpočtu. Příkazce operace ve své působnosti před vlastním vznikem závazku prověřuje veškeré skutečnosti. Provedení této fáze stvrzuje svým podpisem na záznamu objednávky. Po podpisu záznamu je předán správci rozpočtu. Ten je předáván ke schválení správci rozpočtu v jedné z těchto dvou variant:

- jako individuální příslib – používá se v rozhodující míře pro pokrytí standardních operací, kdy je znám konkrétní věřitel, konkrétní termín a je navržena i výše závazku vůči tomuto věřiteli

- jako limitovaný příslib – používá se v omezené míře při pravidelné potřebě operativně řešit v organizaci situaci, kdy je třeba finančně pokrýt závazky, jejichž věřitel ani výše není předem známa. Je využíván například pro drobné nákupy. Charakteristickými rysy limitovaného příslibu je, že se poskytuje ve výši stanovené limitem, na období jednoho měsíce, k pokrytí závazků, které nejsou předem určeny a není znám ani konkrétní věřitel.

Správce rozpočtu svým schvalovacím postupem prověřuje, zda připravovaná operace byla ověřena příkazcem, jestli jeho podpis souhlasí s podpisovým vzorem a zda je operace v souladu se schválenými výdaji. Operace musí odpovídat rozpočtovým pravidlům a má být prověřena ve vztahu k rozpočtovým rizikům. U výdajů před vznikem závazku správce rozpočtu rovněž kontroluje rozpočtovou skladbu včetně vazby na schválený rozpočet a závazné ukazatele pro příslušnou položku. V případě svého souhlasu připojí svůj podpis na záznam nebo objednávku a zajistí odstranění nedostatků, o kterých informuje ústně příkazce operace. Podpis správce rozpočtu je kontrolním dokladem o zajištění finančního krytí připravovaného závazku. Podepsaný záznam nebo objednávka je následně vrácena příkazci operace a v případě limitovaného příslibu je kopie předána externí účetní.

Výdaje, které jsou uskutečňovány na základě smluv například elektrická energie, voda, plyn, telefony, se již nemusí dokládat záznamem o předběžné kontrole, neboť ta byla již provedena při uzavírání smluv. Obdobně při účtování odpisů se tato operace v řadě interních dokladů dokládá pouze schváleným odpisovým plánem s podpisy oprávněných osob. Rovněž v případě zúčtování mezd se k internímu dokladu přikládá podepsaný závazný ukazatel rozpočtu.

Po vzniku závazku – jde o tzv. druhou finanční fázi předběžné kontroly. Tuto fázi předběžné kontroly zajišťuje ve své kompetenci příkazce operace a účetní. Příkazce

operace prověřuje správnost určení věřitele, výši a splatnost závazku, soulad výše závazku s individuálním či limitovaným příslibem. Po provedení kontroly podepíše příkazce záznam či objednávku a postoupí ho spolu s doklady o závazku řediteli k zajištění platby. Účetní v rámci svého schvalovacího postupu zkontroluje podpis příkazce, údaje o věřiteli, výši a splatnost závazku s údaji v pokynu k zajištění platby a provede ověření dalších rizik. Při zjištění nedostatků informuje účetní ústně příkazce operace. V případě, že je záznam včetně přílohy v pořádku, je předán k proplacení.

V rámci této předběžné kontroly příjmů a výdajů se kontrolují činnosti předcházející vlastní operaci. Na tuto kontrolu je kladen maximální důraz, neboť se realizuje před uskutečněním případného příjmu či výdaje ve fázi přípravy a plánování operací. Zde se posuzuje soulad zamýšlené operace s příslušnými právními předpisy, smlouvami, schválenými rozpočty a projekty. V této fázi se vyhodnocují možná rizika plynoucí z případné realizace finanční operace a uplatňují se zde schvalovací postupy zajišťující detailní prověření souladu této operace s právními předpisy.

Průběžná kontrola průběhu operací se v organizaci zajišťuje operačními postupy. Je prováděna kontrola od vzniku závazku až do okamžiku jeho splnění ze strany dodavatele, přičemž se kontrolují jednotlivé parametry plnění, množství, kvalita a rovněž i provedení úhrady ze strany organizace za poskytnuté plnění, včetně kompletního vyúčtování operace. Obdobně u příjmů jsou kontrolovány předávané podklady pro inkaso pohledávky, včetně jejího zaúčtování a provedení kompletní úhrady od odběratele. V případě opožděných úhrad je informován účetní příkazce operace. Průběžně jsou tedy kontrolovány podklady pro fakturaci a jsou prověřována opatření přijímaná k odstranění nedostatků či rizik.

Ředitel zajišťuje přímé uskutečňování operací. Jsou kontrolovány faktury přijaté, vydané, zálohy přijímané, vydávané a jejich soulad s dříve uzavřenými smlouvami. Je kontrolováno, zda jsou uplatňovány smluvní pokuty, včetně oblasti ostatních závazků, příjmy i výdaje v hotovosti a zda jsou mzdy vypláceny v souladu s předpisy. Úkolem správce rozpočtu je v této fázi provádění průběžné kontroly čerpání rozpočtových prostředků z hlediska výše a času. Účetní v rámci průběžné kontroly dbá na dodržování

splátkových kalendářů, provádí kontrolu náležitostí dokladů včetně podpisových oprávnění.

Za pomoci hodnotících postupů se při průběžné kontrole rovněž porovnávají data získaná prostřednictvím informačního systému ve formě výkazů, hlášení a zpráv. Tyto údaje se porovnávají s předem schválenými výdaji a příjmy. Z případně zjištěných rozdílů se vyvozují závěry a provádějí korekce hospodaření, aby plán byl v souladu se skutečností.

Následná kontrola prováděna v organizaci představuje následné zpětné ověření vybraných operací provedené po jejich konečném vypořádání a vyúčtování. Ověřuje se zpětně konečný výsledek operace za pomoci revizních postupů na vybraném vzorku operací. Následnou kontrolu v organizaci představuje rovněž zpracování účetních výkazů včetně požadovaných rozborů hospodaření. Cílem je ověřit, zda operace byly provedeny v souladu s předpisy, uzavřenými smlouvami, v částkách schválených rozpočtem a zda byly dosaženy plánované výnosy.

Ředitel, účetní a zástupce ředitele provádějí kontrolu účetních dokladů a tutéž kontrolu provádí rovněž správce rozpočtu v termínu sestavování příslušných výkazů o plnění rozpočtu. Dále účetní provádí následnou kontrolu při kontrole dodržování předpisů pro sestavení roční závěrky, včetně správnosti a včasnosti vyúčtování vztahů se státním rozpočtem a územními rozpočty. Organizace nevytváří všechny stupně finanční kontroly definované zákonem a vyhláškou, v návaznosti na pokyn zřizovatele provádí pouze řídicí kontrolu. Návazně se pak organizace podrobuje veřejnoprávní kontrole zřizovatele.

#### **1.1.4 Strategie a vedení příspěvkové organizace**

Strategie příspěvkové organizace spočívá nejen v dobře fungující komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, ale také v činnosti vedoucího pracovníka, nebo ředitele, umět řídit a využít znalostní a intelektuální potenciál všech zaměstnanců v organizaci. Zvláště jde o dobře propracovaný přístup organizování a využití znalostí s podporou



informačních a komunikačních technologií v rozhodovacích a řídicích procesech. Důležitá je vzájemná soudržnost mezi vedením a zaměstnanci.

Manažer nebo ředitel příspěvkové organizace řídí znalosti jako ekonomický zdroj obdobně, jako řídí další zdroje. Obstarává je, vede a plánuje nebo se podílí na jejich tvorbě, organizuje jejich využívání v provozu, kontroluje jejich činnost, hodnotí je a rozhoduje o jejich použití. Zajistit využití znalostí vyžaduje, aby byly jasně koncentrované. Úsilí o produktivní využití znalostí musí být jasné, cílevědomé a organizované. Znalosti musí být přínosem pro příspěvkovou organizaci, aby přinášely co nejlepší a nejefektivnější výsledky. Jsou produktivní pouze tehdy, jestliže jsou aplikovány tak, aby přinášely nové a pozitivní výsledky.

Předpokládá se, že nejvyšší manažer je schopen zvládat veškeré personální činnosti se znalostí marketingu a ekonomiky, dále se zapojovat do veškerého dění v instituci, být komunikativní, rozhodný, empatický a vzbuzovat přirozený respekt. Důležitou vlastností vrcholného manažera je umět stanovit jasné vize a cíle organizace, využít vlastní kreativity a dovednosti pro zlepšení fungování instituce.

Podle Emilie Frankové (*Kreativita a inovace v organizaci*, 2011, s. 26) je kreativita u vedoucích zaměstnanců hnací silou ekonomiky a jádrem úspěchu organizace. Je důležité kreativitu využít, rozpoznat a v rámci organizace podporovat a rozvíjet tak, aby vedla k tržně uplatnitelným inovacím a tedy i ke konkurenční výhodě. Veškerý znalostní potenciál příspěvkové organizace je optimálně využíván s tím, že nejlepší znalosti jsou dostupné, kde jsou třeba. Optimálně fungují a jsou úspěšně rozdělovány ve formě procesů, struktur, strategií a to ve všech typech příspěvkových organizací, jako je například školství, kultura, apod.

### **1.1.5 Zrušení příspěvkové organizace**

V případě, že příspěvková organizace přestane být funkční a rozhodne-li se zřizovatel z jakéhokoli důvodu ke zrušení příspěvkové organizace, může se tak stát dvojnásobem.

*Je-li organizace zřízena na dobu určitou, pak její existence končí datem uvedeným v rozhodnutí zastupitelstva o jejím zřízení ve zřizovací listině anebo v případě, že je organizace zřízená na dobu neurčitou, potom záměr zřizovatel projedná a ukončí její existenci v daném termínu (MOCKOVČIAKOVÁ, A., PROKŮPKOVÁ, D., MORÁVEK, Z., Příspěvkové organizace, 2011, s. 15).*

Postup zrušení příspěvkové organizace není daný zákonem, jen se musí zvolit správný postup. Po zrušení organizace musí zřizovatel zajistit mimořádnou inventarizaci, z důvodu zrušení právnické osoby a účetní jednotky. S tím souvisí uzavření účetních knih, vypořádání pracovně právních závazků, odhlášení z evidencí smluvních vztahů apod.

Na závěr je důležité připomenout tu skutečnost, že příspěvkové organizace organizačních složek státu nemají vlastní majetek a veškerý majetek, který vyzískají je majetkem státu a to i ten, který dostane organizace darem. Tím se právě zásadně liší od fungování akciových společností. Vzájemné porovnání obou organizací je cílem autorky a její bakalářské práce.

Rozdíly mezi organizacemi vyplývají zvláště z jejich rozdílného právního postavení. Každá z těchto forem má z hlediska provozování své výhody i nevýhody. I když struktura příspěvkové organizace je velmi specifická, v praxi se vyskytují příklady, že jeden zřizovatel může spravovat dvě odlišné instituce, jakými je právě příspěvková organizace a akciová společnost.

## 1.2 Akciová společnost

*„Základním východiskem všech povinností akcionáře je loajalita vůči společnosti“*  
(ČERNÁ, S. *Obchodní právo. Akciová společnost*, 2006, s. 94).

Akciová společnost je podle obchodního zákoníku společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Může svým jménem vstupovat do různých právních vztahů a tím i odpovídá za své závazky celým svým majetkem. Akciová společnost je také forma, která sdružuje majetky za účelem podnikání, kde si podílníci rozdělují výnosy úměrně k výši svých podílů a ručí za výsledky těmito podíly.

První jednoduchá akciová společnost vznikla už v antice. Rozvoj společností tohoto typu nastal ve středověkých městech, až se postupně vyvinuly v akciové společnosti. Od 18. století vzniká i obchod s akciemi.

Podle autorů publikace *Akciové společnosti*, vznikla na území Česka první akciová společnost v roce 1792, pod názvem C. k. Privilegovaná rafinerie cukru ve Zbraslavi u Prahy. Další pokus vznikl v roce 1812, pod jménem Plavecký ústav v Praze na Vltavě nebo Pražská akciová společnost paroplavební založená v roce 1822. O třicet let později vzniká právní postavení akciových společností tzv. Zákon o spolcích, na nějž navázalo v roce 1899 ministerské nařízení nazvané *Akciový regulativ*. V průběhu dalších sta let se zákony upravovaly až dodnes, kdy je akciová společnost upravena Obchodním zákoníkem a je označována zkratkou a. s., případně akc. spol. V zahraničí mají akciové společnosti také vlastní označení.

### 1.2.1 Založení akciové společnosti

Akciová společnost může být založená jedním i více zakladateli, ti svolávají valnou hromadu volící orgány společnosti, které vloží nepeněžitě vklady a emisní ážio. Emisní ážio je rozdíl mezi akcií v nominální hodnotě a akcií v emisní hodnotě, může se také nazývat emisním příplatkem. Důvod, který stanoví emisní ážio je takový, aby se zabránilo rozředění vlastního kapitálu při nové emisi. Nový akcionář by tak získal podíl

na již vydělaném vlastním kapitálu zadarmo. Majetek akciové společnosti tvoří akcie. Jsou to cenné papíry vydávané pouze akciovou společností. Podle autorů Akciové společnosti, Obchodní zákoník charakterizuje akcii jako cenný papír, se kterým jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle zákona a stanov na řízení akciové společnosti, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při zániku společnosti.

Uvedený výčet práv inkorporovaných v akcii však není výčtem kompletním. Z řady ustanovení obchodního zákoníku vyplývají další práva, ke kterým legitimuje akcie svého majitele a kromě toho obchodní zákoník připouští, aby v některých případech stanovy tento rozsah ještě rozšířily.

Akcie mají podobu listinnou nebo zaknihovanou. Možnost vydávat zaknihované akcie upravuje zákon o podnikání na kapitálovém trhu. Cenné papíry mohou být nahrazeny zápisem do centrální evidence cenných papírů, kterou řídí centrální depozitář. Podle obchodního zákoníku se dělí akcie na dva základní druhy, prioritní a kmenové. S kmenovými akciemi nejsou spojeny žádná zvláštní práva ani povinnosti. Dalšími druhy cenných papírů jsou zatímní a opční listy. Ty také vydává pouze akciová společnost. Zatímní list nahrazuje všechny akcie jednoho druhu upsané jedním akcionářem, jejichž emisní kurs tento akcionář dosud nesplatil.

*Opční list je cenným papírem, s nímž je spojeno právo za úplaty přednostně nabýt určitý počet cenných papírů vydávaných akciovou společností, ve stanovené době a za stanovený emisní kurs, resp. stanovenou cenu. Z toho důvodu opční list naplňuje předpoklady účastnického cenného papíru (JAN DĚDIČ et al., Akciové společnosti 1997, s. 175).*

Na základě dodržení postupu může rejstříkový soud povolit zápis společnosti do obchodního rejstříku. Základní kapitál musí být minimálně dva miliony českých korun. Výhoda pro vlastníky akcií je taková, že se nezapisují do obchodního rejstříku a vlastní vkladem okamžitě velký kapitál, který lze obratem prodejem akcií získat. Při zakládání akciové společnosti vzniká notářským zápisem Zakladatelská listina se sídlem společnosti, s jeho trváním a s předmětem podnikání. Na této listině nechybí jméno osoby způsobilé k právním úkonům jednat jménem akciové společnosti a návrh stanov se základními ustanoveními, včetně postavení, působnosti a pravomoci valné hromady.

## 1.2.2 Struktura akciové společnosti

Organizační strukturu akciové společnosti tvoří akcionáři, orgány společnosti, valná hromada, představenstvo a dozorčí rada.

Akcionář je společníkem akciové společnosti a vztahují se na něj všechna ustanovení a obecné úpravy obchodních společností. Akcionářem může být osoba fyzická i právnická. Na rozdíl od společnosti s ručením omezeným neomezuje obchodní zákoník počet akcionářů akciové společnosti.

Statutárním zástupcem akciové společnosti je volené představenstvo. Představenstvo hospodaří s majetkem, který je rozdělen na určitý počet akcií, jejichž tržní hodnota se mění podle nabídky a poptávky na burze. Společnost za svoje závazky zodpovídá svým majetkem, musí mít z tohoto důvodu vytvořen rezervní fond, na rozdíl od akcionáře, ten za závazky společnosti neručí a ani nehradí ztrátu společnosti.

Valná hromada je nejvyšším kolektivním orgánem společnosti. Rozhoduje o změně stanov, zvýšení či snížení základního kapitálu, včetně volby a odvolání členů představenstva nebo dozorčí rady a jejich odměnách za dobře odvedenou práci.

Valná hromada schvaluje účetní uzávěrky, změnu právní formy, smlouvy, rozhodnutí o fúzi nebo samotné zrušení společnosti. Valná hromada se koná nejméně jednou za rok, ve lhůtě určené stanovami a kromě řádné valné hromady lze v akciové společnosti svolávat i mimořádné a náhradní setkání.

Valnou hromadu svolává představenstvo nebo člen představenstva, dozorčí rada, popřípadě akcionáři podle ustanovení k tomu zmocnění. Má-li akciová společnost pouze jediného akcionáře, nekoná se valná hromada a působnost valné hromady vykonává tento jediný akcionář. Údaje se o jediném akcionáři zapisují do Obchodního rejstříku. Rozhoduje-li jediný akcionář při výkonu působnosti valné hromady akciové společnosti, je oprávněn vyžadovat, aby se rozhodování účastnilo představenstvo a dozorčí rada. Rozhodnutí jediného akcionáře má povahu usnesení valné hromady.

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, jenž řídí její činnost a jedná jejím jménem. Svolává valnou hromadu a zabezpečuje obchodní vedení společnosti,

včetně řádného účetnictví. Předkládá veškeré návrhy valné hromadě, například návrhy na změnu stanov, účetní závěrky, rozdělení zisku, odměn, jmenování ředitele, sloučení společnosti, nebo samotnou likvidaci firmy apod. Členové představenstva jsou povinni vykonávat svoji činnost s péčí řádného hospodáře a tím i odpovídají za společnost. Má-li společnost jediného akcionáře, rozhoduje o složení představenstva tento akcionář, neurčí-li stanovy dozorčí radu. Stanovy také určují počet a funkční období jednotlivých členů představenstva. Podle Obchodního zákoníku musí mít představenstvo nejméně tři členy.

V čele představenstva stojí předseda akciové společnosti, který je oprávněn jednat ze zákona za akciovou společnost v soudním řízení. Ostatní členové tak můžou jednat akorát s pověřením. Novela obchodního zákoníku umožňuje představenstvu možnost pověřením obchodním vedením osoby působící mimo představenstvo, na základě pracovněprávního vztahu. Takovým pověřením se členové nezproští odpovědnosti za výkon funkce řádného hospodáře, zákon výslovně určuje nedotčenou zodpovědnost představenstvu. Představenstvo je povinno předkládat valné hromadě zprávu o podnikatelské činnosti, výroční zprávu a účetní závěrku.

Dozorčí rada musí mít nejméně tři členy a to i v případě, že má společnost jediného akcionáře, je orgánem kolektivním. Rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Přezkoumává účetní závěrku a své vyjádření předkládá valné hromadě, kterou svolává. Je oprávněná nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti. Dozorčí rada volí a odvolává představenstvo. Přezkoumává řádné, mimořádné a konsolidované, popřípadě i účetní závěrky, včetně návrhů na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty. Všechna rozhodnutí předkládá k vyjádření valné hromadě.

Zvláštní kapitolou ve struktuře akciové společnosti tvoří podnikatelská seskupení. Jedná se o určitou formu spolupráce různých osob, které se podílí na podnikání se společným cílem a mají rozhodující vliv na řízení společnosti. To ovšem neznamená, že účastníkem podnikatelského seskupení musí být jen podnikatel.

*Dalším druhem uskupení podnikatelů je koncern. Jeho účastníky jsou na rozdíl od podnikatelského seskupení pouze osoby, které jsou podnikateli. Koncern je takové*

*uskupení podnikatelů, při kterém jsou jedna nebo více osob podrobeny jednotnému řízení jinou osobou. Koncern tedy tvoří společně řídicí osoba s jí řízenými osobami a jejich podniky jsou koncernovými podniky (JAN DĚDIČ et al., Akciové společnosti 1997, s. 181).*

### **1.2.3 Stanovy akciové společnosti**

Stanovy společnosti jsou jedním z nejdůležitějších právních dokumentů společnosti.

*Návrh stanov je schvalován buď na ustanovující valné hromadě v případě sukcesivního založení společnosti nebo v zakladatelské smlouvě či zakladatelské listině při simultánním založení společnosti (JAN DĚDIČ et al., Akciové společnosti 1997, s. 2).*

Stanovy plní spolu se zakladatelskou smlouvou nebo zakladatelskou listinou funkci společenské smlouvy u ostatních obchodních společností, a jejichž obsahem je úprava vnitřních poměrů a fungování společnosti včetně úpravy práv a povinností akcionářů. Jsou součástí zakladatelské listiny společnosti. Obsahují základní ustanovení, sídlo firmy, předmět podnikání nebo činnost společnosti.

Stanovy uvádějí na jak dlouho se akciová společnost zakládá a kdo je představitel opravňující jednat jménem společnosti. Popisují základní kapitál, počet akcií a práva akcionářů. Stanoví orgány společnosti, postavení, působnost a pravomoc valné hromady, včetně svolávání a místa konání. Stanovy jasně určují postup při hlasování, včetně působnosti, postavení a povinnosti jednotlivých orgánů společnosti. Popisují odměny členům představenstva i dozorčí rady a pravidla pro stanovení tantiém. Bývají návodem ke způsobu rozdělení zisku, úhrady ztrát a používání rezervního fondu společnosti. Určují hospodaření, účetní závěrku a výkaznictví, včetně samotného zrušení a zánik společnosti. Ve stanovách nechybí ani závěrečná ustanovení a jméno zakladatele, prvních členů představenstva a dozorčí rady.

## 1.2.4 Strategie akciové společnosti

U obchodních společností můžeme najít výhody i nevýhody. Podle autorů (JAN DĚDIČ et al., *Akciové společnosti* 1997, s. 42) publikace *Akciové společnosti*, je podstata a typ společnosti jen logickým důsledkem samotného faktu, že se jedná o podnikání, které samo o sobě přináší velké výhody, ale také možná rizika. Předně je velkou výhodou akciových společností jejich samotné ustanovení. Jelikož je její vznik spjat s podíly (akciemi), které zakoupí různí podílníci, je zajištěna relativní stabilita společnosti. Následně při změně majitele jednotlivých akcií nedochází ke změnám uvnitř společnosti nebo dokonce k jejímu zániku.

Výhoda akciové společnosti je taková, že umožňuje podnikateli z finančního hlediska větší možnosti. Díky akciím vlastní větší kapitál a přístup k financím je snazší. Lze také získat lehčeji úvěr, než získá samostatný subjekt, kterým je podnikatel. Akciová společnost se zařazuje mezi kapitálové společnosti, na rozdíl od společnosti s ručením omezeným, která se označuje jako smíšená společnost. Základními rysy kapitálové společnosti je výhoda i pro společníky, mezi které se možná vzniklá ztráta nerozděluje. Odpovědnost nese společnost i přesto, že se společníci podílejí na řízení společnosti.

Nevýhody akciové společnosti spočívají na stejném základě jako její výhody. Jelikož se jedná o netriviální obchodní společnost, její založení je časově i finančně velmi náročné. Ustanovení řídicích orgánů vyžaduje určité znalosti, nebo zkušenosti a zakladatel potřebuje čas pro vlastní provedení, plánování a řízení kariéry v akciové společnosti. Pojem kariéra se v tomto případě označuje ta část životní dráhy podnikatele - akcionáře, která je spojena s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činností společnosti. V této souvislosti se proto hovoří také o pracovní kariéře a obvykle se ztotožňuje s pracovním postupem, jak je popsáno v publikaci *Řízení a rozvoj ve firmách*.

Mezi další nevýhody patří vysoká daň ze zisku a velmi nepříjemnou skutečností je také veřejné publikování, které nutí společnost informovat o své činnosti.



Další povinnost společníků je vložení vkladu, tzv. uhrazovací povinnost. Je to povinnost společnosti mít při založení a v průběhu celé existence základní kapitál, jehož přípustnou výši stanoví zákon.

Akciová společnost se zakládá za účelem podnikání. V praxi to nebývá časté, ale Obchodní zákoník umožňuje založení akciové společnosti i za jiným účelem, ale i v tomto případě se zapisuje do obchodního rejstříku.

Autoři publikace *Akciové společnosti* (JAN DĚDIČ et al., *Akciové společnosti* 1997, s. 35) popisují, jak z vymezení možného předmětu nepeněžitěho vkladu vyplývá, že vkladem do akciové společnosti může být i know-how, tj. návod, jak na to, nebo vědět, jakým způsobem... Tímto pojmem se označují výrobní, organizační a obchodní poznatky či receptury, které nejsou chráněny průmyslovými právy, a které vyplývají především z dlouholeté praxe.

*Aby firma přestála všechny změny a útoky dynamického vývoje vnějšího okolí a aby se jim mohla přizpůsobit, musí být vnitřně homogenní, mít ustálené procesy, odladěnou koordinaci všech aktivit, jejíž základem je dobře fungující interní komunikace* (HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, 2006, s. 19).

### **1.2.5 Ukončení akciové společnosti**

Akciová společnost vzniká dnem, ke kterému byla zapsána do obchodního rejstříku, ale právní úkony musí být dodrženy i v případě fúze nebo zániku společnosti.

*Fúze je způsob zrušení společnosti s právním nástupcem a přeměny společnosti, pro něž je typické, že se jej účastní nejméně dvě společnosti a dochází k spojení jejich podniků. Fúze se může uskutečnit formou sloučení nebo splynutí. Sloučením dochází k zániku jedné společnosti nebo více společností, jemuž předchází zrušení společnosti bez likvidace s tím, že jmění zanikající společnosti přechází na společnost existující* (Jan Dědič et al., *Akciové společnosti* 1997, s. 76).

Stejně jako u všech ostatních druhů společností lze rozdělit zánik do dvou fází. V první fázi dochází ke zrušení akciové společnosti a ve druhé k jejímu zániku. Tím přestává existence jako právnické osoby. Obchodní zákoník neřeší způsoby zrušení a ani nevyžaduje, aby další způsoby určily stanovy společnosti. Je možné, že společnost je zakládána na dobu určitou za konkrétním účelem, například dosažení určitého projektu, postavení stavby apod.

Návrh na zrušení společnosti podává státní orgán nebo osoba, která na zrušení společnosti osvědčí právní zájem (státní zastupitelství, živnostenský úřad, Česká národní banka atd.). Společnost se může zrušit i bez likvidace, pokud společnosti nezůstane žádný majetek. Akciová společnost, která se naopak ruší s likvidací, vstupuje do likvidace ke dni, ke kterému je zrušena zápisem do Obchodního rejstříku. Likvidátora jmenuje valná hromada nebo soud. Jeho povinností je uzavřít účetní knihy, vykonat inventarizaci a předložit soupis jmění společnosti akcionářům. Z výtěžku se uspokojí pohledávky, kterými jsou například mzdy, faktury apod.

*Likvidace končí rozdělením likvidačního zůstatku nebo použitím prostředků z výtěžku prodeje majetku k uspokojení věřitelů anebo odmítnutím věřitelů převzít majetek k úhradě dluhů. Do třiceti dnů po skončení likvidace podá likvidátor návrh na výmaz společnosti z obchodního rejstříku. Akciová společnost může být zrušena i tak, že celé její jmění přejde na jejího jednoho či více právních nástupců, aniž by proběhla likvidace nebo bylo jinak naloženo s majetkem a závazky zrušené společnosti (Jan Dědič et al., Akciové společnosti 1997, s. 47).*

Akciové společnosti jsou samostatnými subjekty, které ve svém finančním hospodaření nejsou omezovány jako příspěvkové organizace. Režim obchodní společnosti umožňuje nastavit lépe kontrolní mechanismy nad činnostmi organizace. Společnost k financování svých činností může využívat vlastní i cizí zdroje. Na rozdíl od příspěvkové organizace musí akciová společnost řešit přiměřenost své kapitálové struktury a z dlouhodobého pohledu je optimalizovat

## ÚVAHA AUTORKY:

I když struktura akciové společnosti a příspěvkové organizace je odlišná, v praxi se vyskytují také možnosti, že obě instituce mohou mít stejného zřizovatele.

V příspěvkové organizaci shledává autorka důležitou strategii v obsazování pracovních pozic na pracovišti. Například příspěvková organizace typu muzea, je významným pořadatelem kulturních akcí, podílející se spolu s dalšími místními neziskovými institucemi a spolky na obnovení historických tradic obce či regionu. Instituce potřebuje ke svému fungování specifické profese, jako je například historik, jehož náplní je správa a zpracování sbírkových fondů, doplňování sbírek, evidence, katalogizace, nebo inventarizace apod. Aby se dala tato činnost zprostředkovat veřejnosti, neobejde se organizace bez PR manažera (public relation) nebo muzejního pedagoga, výtvarníka a dalších specializovaných profesí, které jsou zaměřené na činnost organizace. Fungující tým tvoří nedílnou součást naplnění vizí organizace.

Autorce působení v organizacích zřizovaných krajskou samosprávou pomohlo objasnit nejen rozdíl mezi samotnými institucemi, ale také zjistit, jak důležitý význam při volbě pracovního místa určuje motivace. V publikaci Organizace, informace, management, mohou strategie a organizační výstavba ve firmě fungovat jen tehdy, když jsou lidé motivováni k vysokému výkonu a dobře vedeni. Motivace je v centru pozornosti manažerů, protože vysvětluje, proč se lidé chovají určitým způsobem.

Prostřednictvím vedení lidí a stylů, které používá, ovlivňuje manažer ostatní k dosahování cílů organizace. Proto také významnou motivací pro zaměstnance v příspěvkových organizacích jsou například odměny, které se udělují zpravidla dvakrát ročně, podle výkonu a snahy jednotlivých zaměstnanců. Další motivací kromě pravidelné a jisté mzdy, včetně pravidelných plateb pojistného, se staly různé benefity v podobě stravenek nebo příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb známých pod zkratkou FKSP.

Příspěvková organizace může ze svého rozpočtu poskytnout v souladu s vnitřními směrnici svým zaměstnancům sociální výpomoc, půjčku či dárek k životnímu jubileu, nebo při odchodu zaměstnance do důchodu. Z fondu kulturních a sociálních

potřeb lze také pořídit hmotný majetek pro organizaci, který využijí zaměstnanci při výkonu své práce. Jsou to předměty sloužící například k vybavení pracoviště nebo audiovizuální přístroje či sportovní náčiní, které mohou zaměstnanci využívat k aktivnímu odpočinku po pracovní době apod.

V kolektivní smlouvě rozpočtové organizace lze například stanovit, že instituce poskytne výhodné stravování nejen v pracovním procesu, ale poskytne ji také v době nemoci zaměstnance. Pět týdnů jisté dovolené může být dalším motivačním pohonem, včetně spolupodílení se organizace na zajištění zahraničních rekreací.

Státním zaměstnancům vyhovuje transparentnost mzdy za odvedenou práci, ta se vypočítává z platových tabulek, které jasně stanoví délku praxe zaměstnance a jeho dosažené vzdělání. Výběr samotných zaměstnanců na jednotlivé pracovní pozice podléhá výběrovým řízením a pracovní pozice se určí dle katalogu prací, například místo vedoucího projektu apod.

Na rozdíl od příspěvkové organizace v akciové společnosti ředitel také řídí běžnou činnost firmy, jedná jejím jménem s ostatními partnery a v souladu se smlouvou a statutem v rozsahu pravomocí, které mu udělí správní rada, ale není statutárním zástupcem společnosti, tím je představenstvo.

Ředitel připravuje s úzkým vedením firmy návrh rozpočtu, přijímá a propouští zaměstnance, připravuje a uzavírá smlouvy či dohody o provedení práce apod. Disponuje finančními prostředky do stanovené výše, o které rozhodne představenstvo, za účelem plateb spojených s nákupem služeb, materiálu, nebo pořízení drobného majetku. Připravuje výplaty zaměstnancům a přiděluje odměny podle vlastního uvážení. V tomto případě má ředitel akciové společnosti větší pravomoc, než ředitel příspěvkové organizace, i když je pouhým zaměstnancem a veškeré pokyny dostává od členů představenstva. Ti také rozhodují o samotném jmenování ředitele společnosti, o stanovení podmínek smlouvy uzavřené mezi ním a představenstvem, včetně výše odměny a vymezení kompetencí.

S představenstvem a valnou hromadou se ředitel schází pravidelně na pracovních schůzkách. Setkání valné hromady je neveřejné. Bez hlasovacího práva se tohoto

jednání mohou účastnit pouze členové představenstva, dozorčí rady, nebo prokurista. Se souhlasem mohou být na valné hromadě i někteří hosté a člen představenstva nesmí být zároveň členem dozorčí rady.

V nepřítomnosti ředitele jedná se správními orgány předseda správní rady, nebo pověřený zástupce. Zaměstnanci akciové společnosti jsou do svých pracovních pozic vybráni z řad osob, které mají potřebné znalosti a zkušenosti podle specifikace akciové společnosti. Jejich výběr nepodléhá výběrovému řízení. Důležité pracovní pozice zastávají v akciové společnosti například účetní - ekonomové, personalista firmy, zaměstnanci pro tvorbu a správu internetových stránek, nebo public relation manager, který má na starosti reklamní činnost, marketing apod. V akciových společnostech zpravidla nechybí manager pro služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy. Další pracovní pozice se specializují na činnosti akciové společnosti (informační a rezervační systémy, poradenství, podnikání, finance, ekonomika, velkoobchod, maloobchod, služby, správa, údržba, kurzy, školení, výroba, cestování, společenská a vydavatelská agentura apod.)

Zaměstnancům akciové společnosti nejsou poskytovány výhody a jistoty, které uplatňují zaměstnanci v příspěvkových organizacích, zato finanční odměna může být vyšší podle výnosu a zisku akciové společnosti. Výhodou pro zaměstnance v akciové společnosti může být i kvalitní a rychlá kariéra. Pracovní doba může být uzpůsobena požadavkům nejen zaměstnavatele, ale i samotného zaměstnance, což může být rozhodujícím faktorem při volbě budoucího povolání.

Pro oba typy organizací je jednotná společná péče o pracovní podmínky bezpečnost a hygienu práce. Autor publikace (DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005, s. 73), popisuje hygienu práce jako odborně vysoce specializovanou činnost, která má ve svých důsledcích příznivý vliv na spokojenost pracovníků, ovlivňuje jejich výkonnost, zdravotní i psychický stav. Dodržování zdravotních, bezpečnostních a ergonomických norem je upravováno legislativně. Kromě toho bývají pracovní podmínky upravovány také v kolektivních smlouvách mezi zaměstnavateli a odbory.

Posouzení, zda je pro člověka vhodnější výběr příspěvkové organizace či akciové společnosti nastíní průzkumné terénní šetření bakalářské práce.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 2. PRŮZKUMNÉ TERÉNNÍ ŠETŘENÍ

Praktická část je tvořena dotazníkovým průzkumem, zaměřujícím se na zjištění vnímání struktury příspěvkových a akciových organizací z pohledu rozhodovací strategie zaměstnanců a na jejich priority, motivaci a spokojenost.

Respondenti v dotazníku zodpovídají 22 otázek zaměřených na jejich rozhodovací priority, možnosti dosahování cílů, pracovní nasazení, kariérní postup a spokojenost v zaměstnání. Jejich odpovědi jsou vyhodnocovány podle pohlaví, věku, vzdělání a aktuálního typu organizace, ve které působí.

Cílem průzkumu je vyhodnotit z odpovědí respondentů předpoklady a motivaci zaměstnanců v procesu rozhodování o vhodnosti zaměstnání.

### 2.1 Průzkumné předpoklady

Pro průzkum byly stanoveny následující 3 průzkumné předpoklady:

- Průzkumný předpoklad č. 1: Zájem o pracovní pozici v příspěvkové organizaci budou mít více ženy než muži.
- Průzkumný předpoklad č. 2: Zájem o pracovní pozici v akciové společnosti budou mít více muži než ženy.
- Průzkumný předpoklad č. 3: Zájem o řízení organizace budou mít více muži než ženy.

## 2.2 Metodika

V průzkumu bylo použito metody dotazníku. Ten byl předkládán respondentům v elektronické i tištěné podobě s možností odpovědi formou elektronickou anebo vyplněním vytištěného dotazníku.

První část dotazníků obsahuje otázky zjišťující věk respondentů, pohlaví, vzdělání a typ organizace, v které respondent aktuálně působí. Dotazník rozdělí respondenta do příslušné sociální skupiny ve věku rané, zralé nebo pozdní dospělosti (do 30 let, mezi 30 až 45 lety, nad 45 až důchodový věk). Otázka zjišťující pohlaví rozdělí respondenta mezi muže a ženy. Další dotaz respondenty rozdělí podle dokončeného vzdělání mezi základní, středoškolské a vysokoškolské. Poslední dotaz zjišťuje, v jakém typu organizace aktuálně dotazovaný působí. Zda se jedná o příspěvkovou, akciovou organizaci, nebo jiný typ organizace.

Druhá část dotazníku zjišťuje, který typ organizace je pro respondenta při výběru zaměstnání více vyhovující.

Na každou otázku byla možná odpověď ANO nebo NE.

## 2.3 Charakteristika dotazníku

Dotazník byl zaslán celkem 60-ti respondentům, z toho 30-ti ženám a 30-ti mužům. Vyplněno bylo celkem 39 dotazníků, tedy 65%, z toho odpovědělo 83% žen a 46% mužů (Graf č. 5).

Osloveni byli zaměstnanci z příspěvkové organizace, z akciové společnosti a respondenti, kteří nesplňovali kritérium příspěvkové nebo akciové společnosti, nazývaní náhodní.

Dotazníkové šetření bylo anonymní a respondenti byli informováni, že jejich odpovědi nebudou zveřejněny, předány jiným osobám, ani jinak zneužity.



Z hlediska věku, pohlaví a dokončeného vzdělání respondenta je dotazník složen následovně:

Celkem odpovědělo 25 žen a 14 mužů. Z dotázaných žen jsou ve věku do 30-ti let 4 ženy, ve věku do 45-ti let 10 žen a ve věku nad 45 let 11 žen. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 11 žen, středoškolského vzdělání 8 žen a základní vzdělání mají 4 ženy.

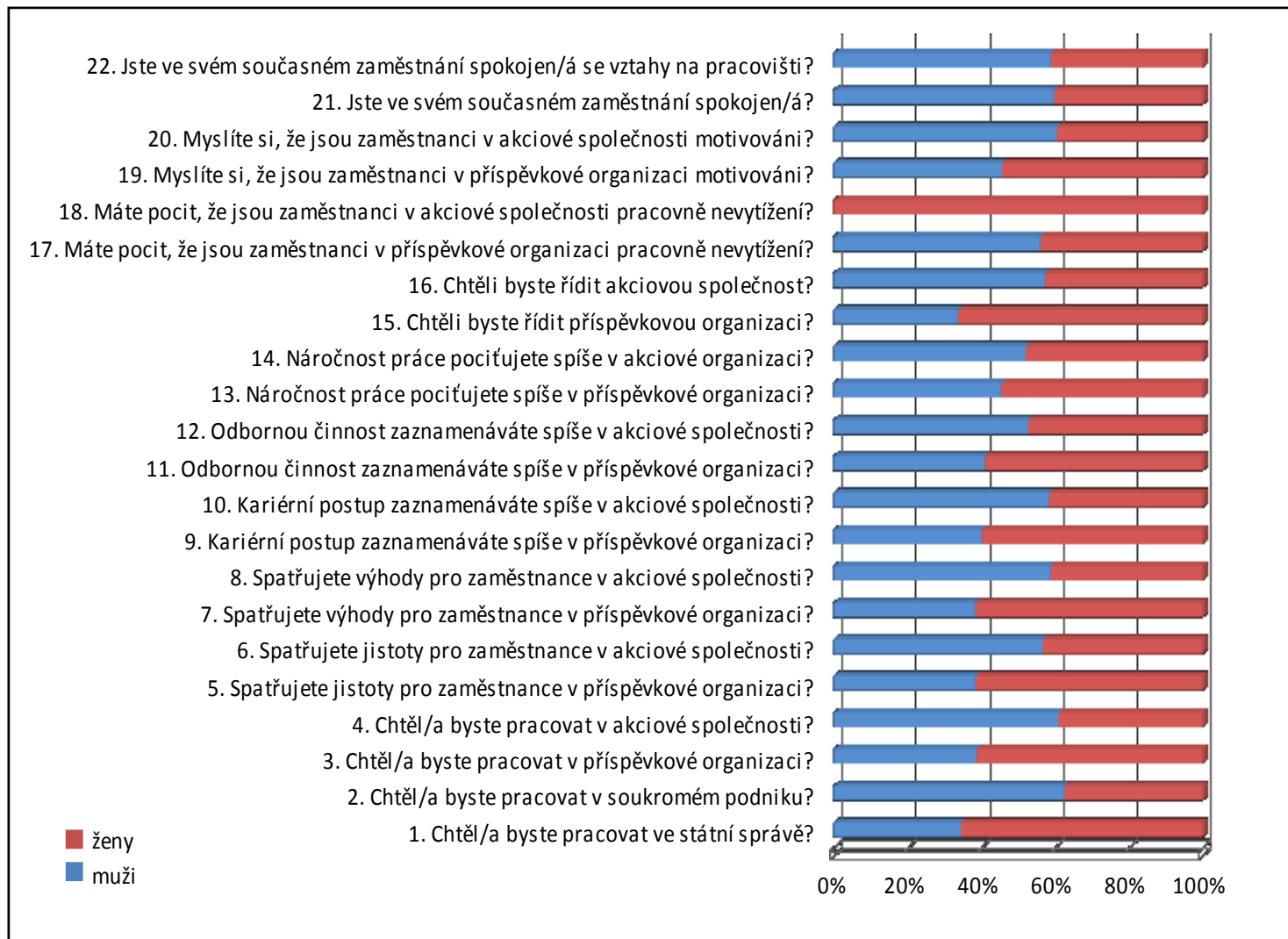
Z dotázaných mužů je ve věku do 30-ti let 5 mužů, ve věku do 45-ti let 7 mužů a ve věku nad 45 let 2 muži. Vysokoškolského vzdělání dosáhli 4 muži, středoškolského vzdělání 9 mužů a základního vzdělání 3 muži.

Celkový počet respondentů s dosaženým vzděláním ZŠ je 7 osob, SŠ je 17 osob a VŠ je 15 osob (Graf č. 6).

Celkový počet respondentů ve věku do 30-ti let je 9, ve věku od 30-ti do 45-ti let je 17 a ve věku nad 45 let je 13 (Graf č. 7).

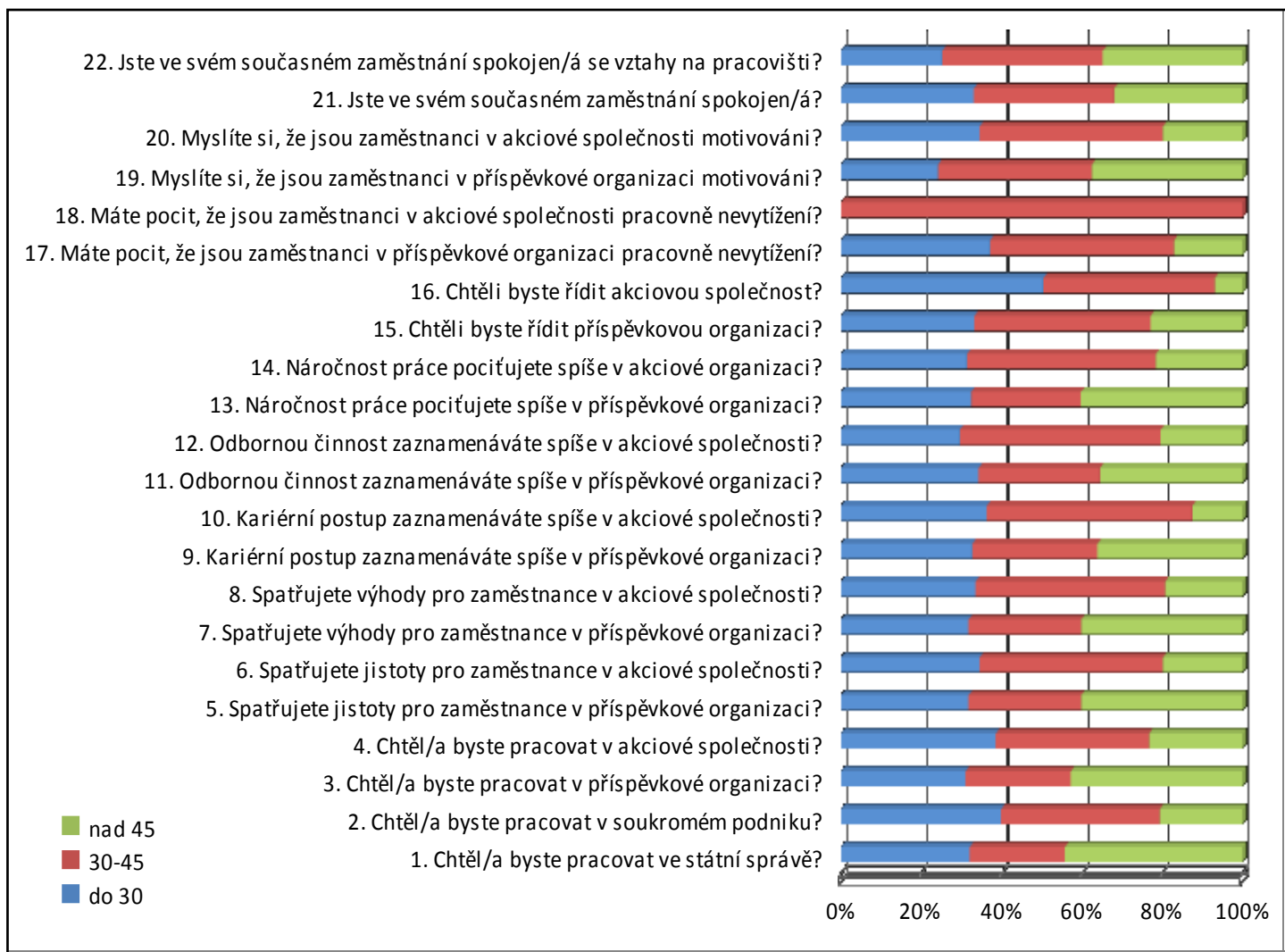
Další hledisko, podle kterého byli respondenti vyhodnoceni, je dle typu organizace ve které aktuálně působí (Graf č. 8).

**Graf č. 1** Vyhodnocení odpovědí respondentů z hlediska pohlaví.



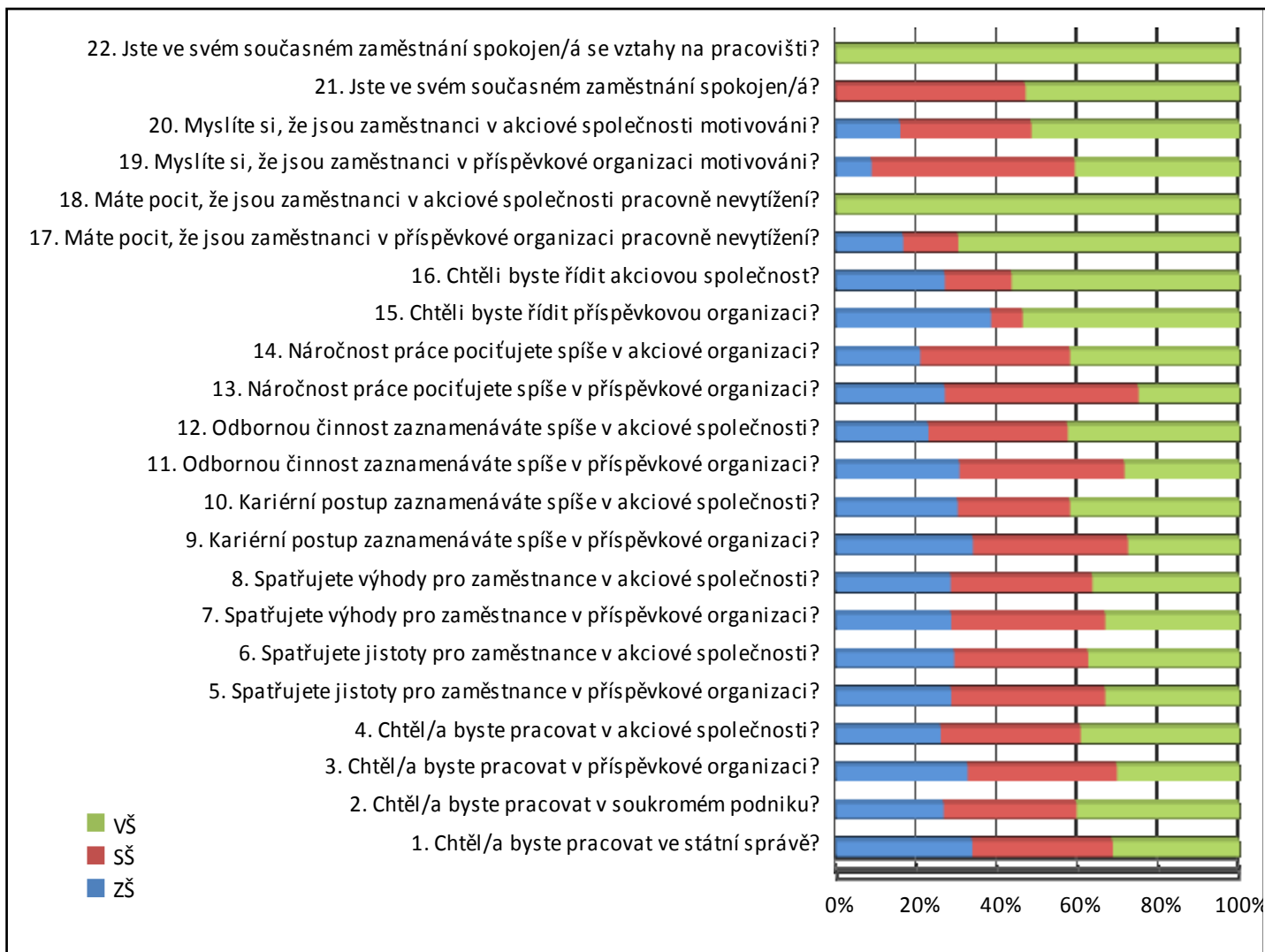
*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

**Graf č. 2 Vyhodnocení odpovědí respondentů z hlediska věku.**



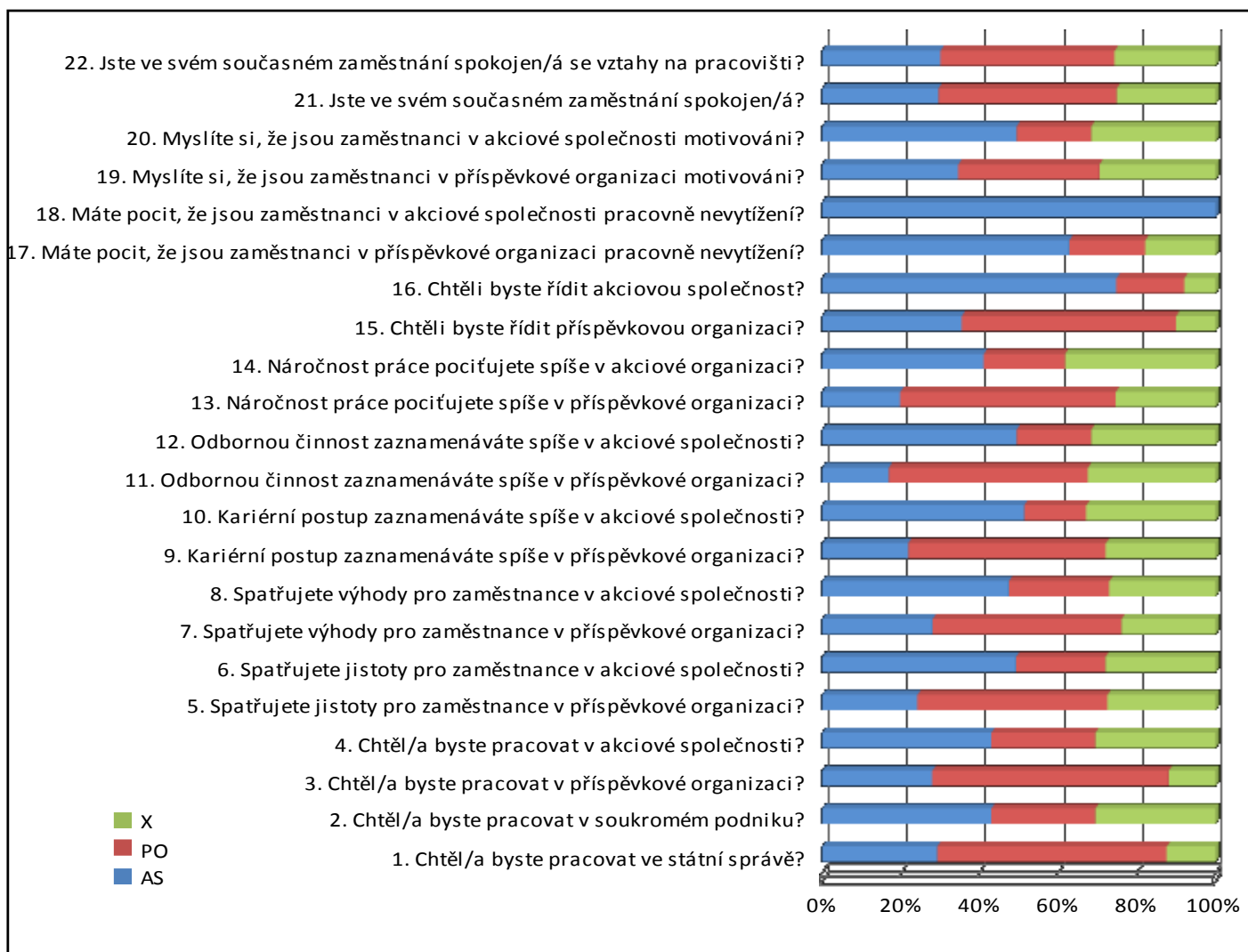
*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

**Graf č. 3** Vyhodnocení odpovědí respondentů z hlediska vzdělání.



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

**Graf č. 4 Vyhodnocení odpovědí respondentů z hlediska typu organizace.**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

## 2.4 Výsledky šetření průzkumu

Průzkumný předpoklad č. 1: Zájem o pracovní pozici v příspěvkové organizaci budou mít více ženy než muži. Tento předpoklad nám potvrdila odpověď na otázku číslo 3, na kterou odpovědělo 68% žen a 43% mužů kladně.

Průzkumný předpoklad č. 2: Zájem o pracovní pozici v akciové společnosti budou mít více muži než ženy. Tento předpoklad nám potvrdila odpověď na otázku číslo 4, na kterou odpovědělo 64% žen a 100% mužů kladně.

Průzkumný předpoklad č. 3: Zájem o řízení organizace budou mít více muži než ženy. Tento předpoklad se nepotvrdil zcela. Na otázku číslo 16, o zájmu řídit akciovou společnost, odpovědělo 32% žen a 43% mužů kladně. Na otázku číslo 15, o zájmu řídit příspěvkovou organizaci, odpovědělo 28% žen a pouze 14% mužů kladně.

Rozsáhlé dotazníkové šetření kromě potvrzení či vyvrácení průzkumných předpokladů přineslo celou škálu zajímavých doplňujících a vysvětlujících informací.

Jak autorka daná zjištění interpretuje.

Průzkumné předpoklady č. 1 a č. 2 jsou jednoznačně potvrzeny odpověďmi na sérii otázek 1-12, v grafu číslo 5.

Průzkumný předpoklad č. 3, který tímto dotazníkovým šetřením a následným vyhodnocením nebyl potvrzen, si autorka vysvětluje několika omezeními své dotazníkové akce.

V první řadě se autorka domnívá, že důvodem nepotvrzení průzkumného předpokladu je „výběr respondentů“. Přestože se autorka snažila mít skupinu respondentů co nejreprezentativnější, z hlediska dosaženého vzdělání a věku, omezila se především na zaměstnance státní správy.

Dále si je autorka vědoma, že počet oslovených respondentů (počet 60), není dostatečně rozsáhlý a připouští poměrně velké statistické chyby. Obdobné otázky, které tvořily sérii například otázky 1-12, vykazují vysoký stupeň kontinuity odpovědí. Na

rozdíl od jednotlivých otázek u kterých při relativně nízkém počtu respondentů mohlo dojít k nesprávnému pochopení. Příkladem takového postupu jsou odpovědi na otázku č. 18.

V neposlední řadě výsledek ovlivnilo zařazení a odpovědi skupiny respondentek s vysokoškolským vzděláním, životními a pracovními zkušenostmi a zdravými ambicemi.

Dalším zajímavým zjištěním vyplývajícím z grafu č. 8 bylo, že oslovení respondenti pracují v typech organizací, které jim vyhovují. Z otázek 9-14 dokonce vyplývá, že považují svojí práci za náročnou a odbornou s možným kariéřním růstem.

Přestože dotazníkové šetření proběhlo na poměrně malém vzorku respondentů, přineslo celou řadu zajímavých informací, které potvrdily většinu zkušeností autorky a kromě toho celou řadu impulsů k zamyšlení a dalšímu vyhodnocování odpovědí.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci autorka podrobně porovnávala metody a strategie organizačních struktur příspěvkových organizací a akciových společností, které zná z vlastního pracovního prostředí.

V teoretické části se zaměřila na popis organizačních systémů obou společností, jejich vznik, strategii, organizační strukturu podniku a legislativní rámec, ve kterém se jednotlivé typy organizací pohybují.

V praktické části autorka bakalářské práce zkoumala na základě podrobného dotazníkového šetření přání, motivaci, očekávání a vztah respondentů k příspěvkovým organizacím a akciovým společnostem ve státní správě.

Na počátku praktické části bakalářské práce vyslovila autorka několik hypotéz, podle svých dlouhodobých pracovních a životních zkušeností. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily dvě z těchto hypotéz, třetí hypotézu výsledky nepotvrdily, naopak zvýrazňují rostoucí roli a ambice žen v příspěvkových organizacích, které ženy považují za méně rizikovou pracovní příležitost a v kterých spatřují větší a dlouhodobější pracovní jistoty, což je jejich odvěká přirozenost.

Rozdíly mezi příspěvkovými organizacemi a akciovými společnostmi vyplývají z jejich rozdílného právního postavení. Každá z těchto právních forem má své výhody i nevýhody.

Akciová společnost v zásadě bývá obchodní společností pohybující se v tržním dravém prostředí, které vyhovuje více mužům lovcům, na rozdíl od příspěvkových organizací, jejichž posláním většinou bývá hospodařit se svěřenými hodnotami, což vyhovuje více ženské povaze.

Akciová společnost je společností soukromou, která odpovídá za své závazky vlastním majetkem, s kterým libovolně nakládá a může také vstupovat do dalších obchodních vztahů. Má průhlednější finanční toky a ovlivňuje svoje náklady. O své finanční zdroje se aktivně stará. V tržním prostředí může hodně vydělat, ale také zkrachovat.



Posuzování obou institucí na základě zisku není možné. Příspěvkové organizace mají v hlavní činnosti veřejný zájem, jelikož jsou zřizovány za účelem služeb veřejnosti, na rozdíl od akciové společnosti. Pro posouzení a srovnání obou společností je nutné použít celou řadu ukazatelů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČERNÁ, S., *Obchodní právy, Akciová společnost*, 3. díl. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-164-1

DĚDIČ, J., ŠTENGLOVÁ, I., KRÍŽ, R., ČECH, P., *Akciové společnosti*, Praha: C. H. Beck, 1997. ISBN 978-80-7400-404-9

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1300-4

FRANKOVÁ, E., *Kreativita a inovace v organizaci*, Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3

HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě*, Brno: Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-1250-0

MOCKOVČIAKOVÁ, A., PROKŮPKOVÁ, D., MORÁVEK, Z., *Příspěvkové organizace* 2011. Praha: Wolters Kluwer 2011. ISBN 978-80-7357-626-4

NEŠPOROVÁ, M., *Vnitřní směrnice č. 6. Regionální muzeum v Jílovém u Prahy*. Směrnice pracovní řád ze dne 1. 1. 2002.

STŘÍŽOVÁ, V., *Organizace, informace, management*, Praha: Nakladatelství VŠE, 2005. ISBN 80-245-0924-5

ŠKARABELOVÁ, S., HYÁNEK, V., ŘEŽUCHOVÁ, M., *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*, 1. vyd. Brno: Centrum pro Výzkum neziskového sektoru, s. Systematické sledování ekonomického prostředí NNO. ISBN 80- 239-5262-5

ŠPIČKOVÁ, P., *Vnitřní směrnice č. 2. Regionálního muzea v Jílovém u Prahy*. Směrnice pro vedení účetnictví a finanční kontroly ze dne 5. 1. 2011

ŠPIČKOVÁ, P., *Vnitřní směrnice č. 4. Regionálního muzea v Jílovém u Prahy*.

Směrnice k používání FKSP ze dne 2. 1. 2011

TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0405-6

VEBER, J. a kol., *Management základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5

*Zřizovací listina příspěvkové organizace Regionální muzeum Jílové u Prahy. Článek I., strana 1, Základní ustanovení ze dne 11. 7. 1995.*

#### ZÁKONNÉ NORMY:

ČESKO. Zákon č. 250 ze dne 9. srpna 2000 Zákon o rozpočtových pravidlech územního rozpočtu. In: Sběrka zákonů České republiky. 2000, částka 73.

ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 Zákoník práce. In: Sběrka zákonů České republiky. 2006, částka 84.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Vyhodnocení odpovědí respondentů z hlediska pohlaví.....	41
Graf č. 2 Vyhodnocení odpovědí respondentů z hlediska věku.....	42
Graf č. 3 Vyhodnocení odpovědí respondentů z hlediska vzdělání.....	43
Graf č. 4 Vyhodnocení odpovědí respondentů z hlediska typu organizace.....	44

### **Pomocné grafy, sociologické charakteristiky respondentů**

Graf č. 5 Rozdělení respondentů účastnících se průzkumu.....	I
Graf č. 6 Rozdělení respondentů účastnících se průzkumu z hlediska vzdělání .....	II
Graf č. 7 Rozdělení respondentů účastnících se průzkumu z hlediska věku.....	III
Graf č. 8 Rozdělení respondentů z hlediska aktuálního typu organizace.....	IV

## SEZNAM PŘÍLOH

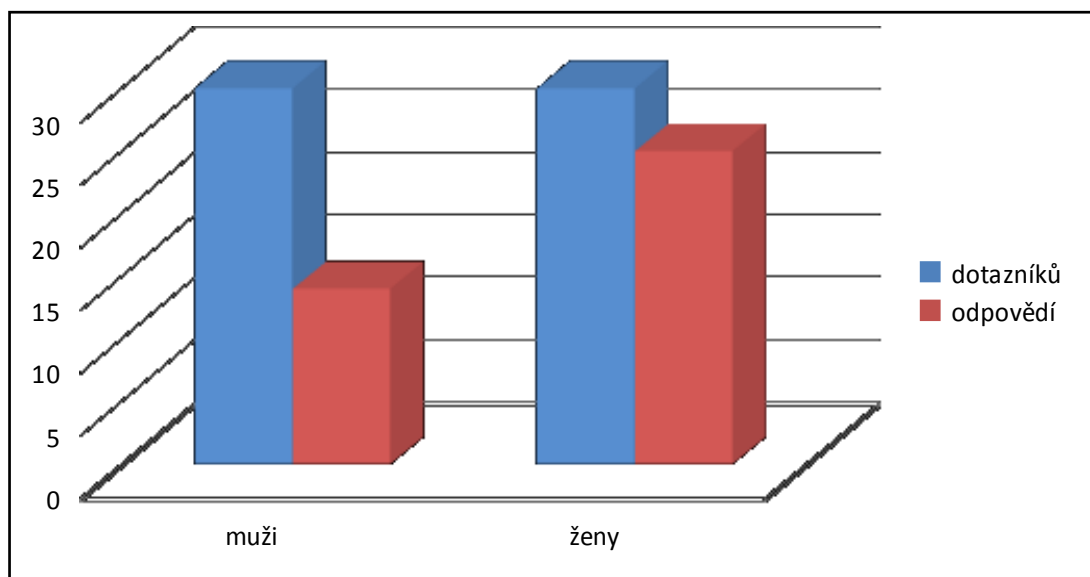
Příloha A – SOCIOLOGICKÉ CHARAKTERISTIKY RESPONDENTŮ, GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ .....	I
Příloha B – DOTAZNÍK POUŽITÝ PŘI PRŮZKUMU, SOCIOLOGICKÁ CHARAKTERISTIKA RESPONDENTA.....	V
Příloha C – DOTAZNÍK POUŽITÝ PŘI PRŮZKUMU, VLASTNÍ PRŮZKUM.....	VII

# PŘÍLOHY

## PŘÍLOHA A

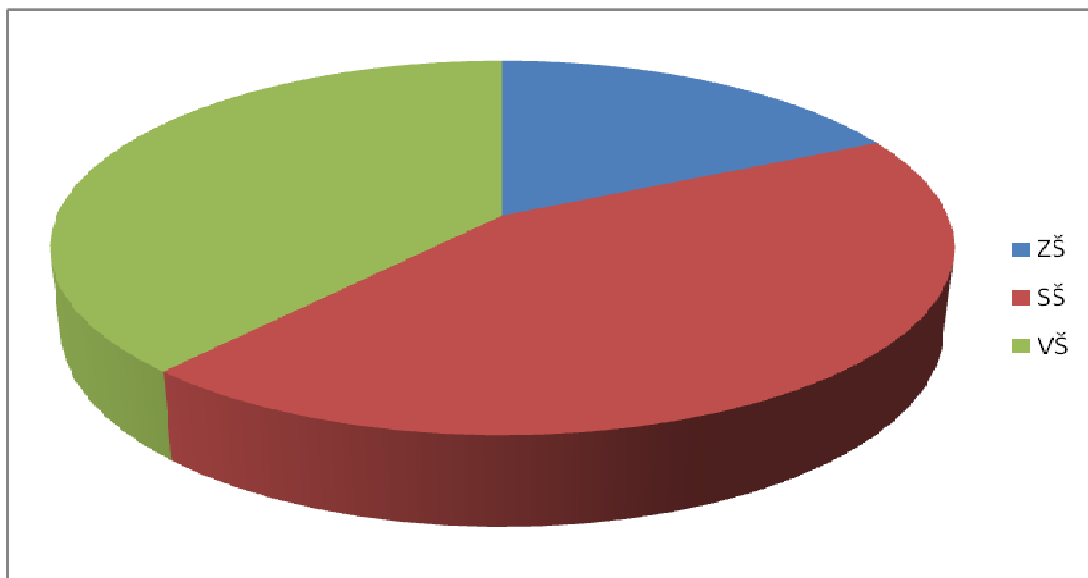
### SOCIOLOGICKÉ CHARAKTERISITKY RESPONDENTŮ

**Graf č. 5 Rozdělení respondentů účastnících se průzkumu.**



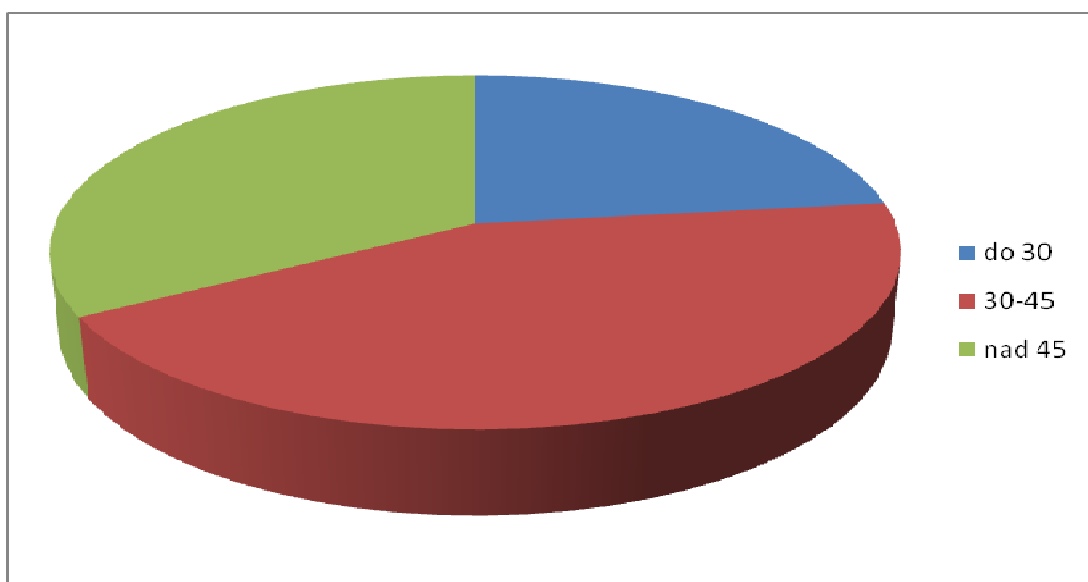
*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

**Graf č. 6 Rozdělení respondentů účastnících se průzkumu z hlediska vzdělání.**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

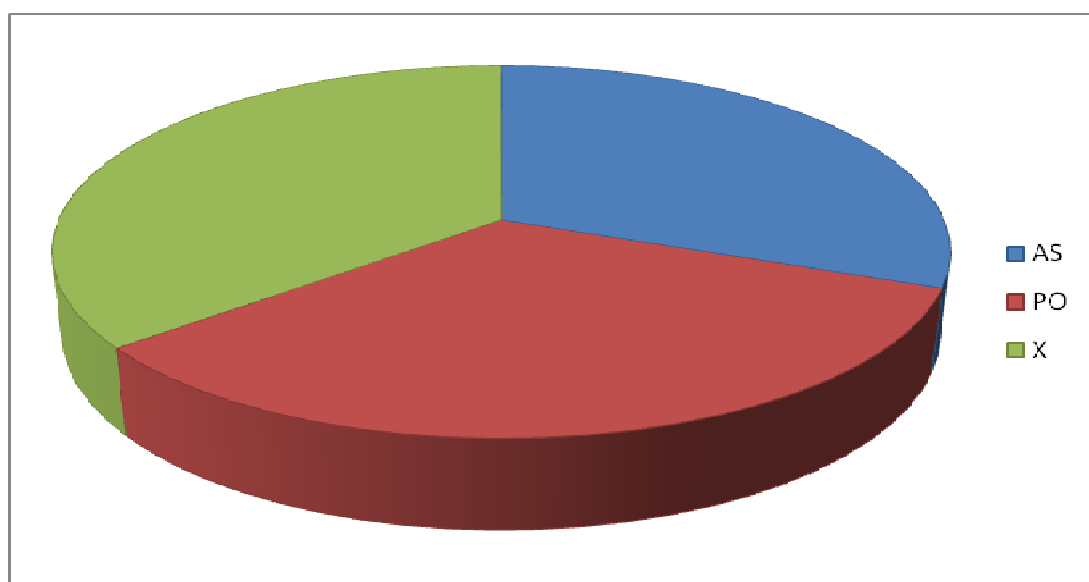
**Graf č. 7 Rozdělení respondentů účastnících se průzkumu z hlediska věku.**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*



**Graf č. 8 Rozdělení respondentů účastnících se průzkumu z hlediska aktuálního typu organizace.**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření*

## **PŘÍLOHA B - DOTAZNÍK POUŽITÝ PŘI PRŮZKUMU**

### **Dotazník**

Předložený dotazník je součástí výzkumu použitý v bakalářské práci, při studiu manažerských funkcí na Univerzitě Jana Amose Komenského.

Dotazník zkoumá Váš zájem o začlenění do pracovního procesu v příspěvkové organizaci nebo v akciové společnosti. Je anonymní a nebude zneužitý ani zveřejněný. Po ukončení bakalářské práce bude dotazník skartovaný. Předem děkuji za spolupráci a odpověď na všechny otázky.

Označte křížkem (X) svoji odpověď do pole, pro které jste se rozhodli.

### **Základní údaje:**

Jste:

Muž

Žena

### **Váš věk:**

Do 30 let

Od 30 – 45 let

Nad 45 let

### **Vaše vzdělání:**

ZŠ

SŠ

VŠ

**Typ organizace, ve které pracuji:**

Příspěvková organizace

Akciová společnost

Jiná

## PŘÍLOHA C - DOTAZNÍK POUŽITÝ PŘI PRŮZKUMU

ANO      NE

1. Chtěl/a byste pracovat ve státní správě?
2. Chtěl/a byste pracovat v soukromém podniku?
3. Chtěl/a byste pracovat v příspěvkové organizaci?
4. Chtěl/a byste pracovat v akciové společnosti?
5. Spatřujete jistoty pro zaměstnance v příspěvkové organizaci?
6. Spatřujete jistoty pro zaměstnance v akciové společnosti?
7. Spatřujete výhody pro zaměstnance v příspěvkové organizaci?
8. Spatřujete výhody pro zaměstnance v akciové společnosti?
9. Kariérní postup zaznamenáváte spíše v příspěvkové organizaci?
10. Kariérní postup zaznamenáváte spíše v akciové společnosti?
11. Odbornou činnost zaznamenáváte spíše v příspěvkové organizaci?

12. Odbornou činnost zaznamenáváte spíše v akciové společnosti?

13. Náročnost práce pocítujete spíše v příspěvkové organizaci?

14. Náročnost práce pocítujete spíše v akciové organizaci?

15. Chtěli byste řídit příspěvkovou organizaci?

16. Chtěli byste řídit akciovou společností?

17. Máte pocit, že jsou zaměstnanci v příspěvkové organizaci  
pracovně nevytíženi?

18. Máte pocit, že jsou zaměstnanci v akciové společnosti  
pracovně nevytíženi?

19. Myslíte si, že jsou zaměstnanci v příspěvkové organizaci  
motivováni?

20. Myslíte si, že jsou zaměstnanci v akciové společnosti  
motivováni?

21. Jste ve svém současném zaměstnání spokojen/á?

22. Jste ve svém současném zaměstnání spokojen/á se vztahy na pracovišti?

Děkuji Vám za spolupráci na vyplněném dotazníku. Pokud máte k dotazníku nějaké připomínky, nebo chcete-li se na něco zeptat, můžete své dotazy, nebo připomínky posílat na e-mail: [sarkabeograd@seznam.cz](mailto:sarkabeograd@seznam.cz)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Jméno autora: Šárka Alexa

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Organizační strategie, struktura a uspořádání

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 40

Celkový počet stran příloh: 14

Počet titulů české literatury a pramenů: 17

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: **PaedDr. Josef Petrášek**