

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Monika Novotná

Optimalizace organizační struktury

Státního pozemkového úřadu

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Mgr. Daniel Toth, Ph.D. et Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Monika Novotná

**Optimization of the organizational structure
of the State land office**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. et Mgr. Daniel Toth, Ph.D. et Ph.D.

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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2017

Monika Novotná

Poděkování

Děkuji panu Ing. et Mgr. Danielu Tothovi, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení a důležité rady při zpracování bakalářské práce.

Anotace

Tato práce se věnuje vzniku Státního pozemkového úřadu, který byl vytvořen transformací Pozemkového fondu České republiky, jako veřejné obchodní společnosti a soustavy pozemkových úřadů vedených Ústředním pozemkovým úřadem jako správního orgánu, včetně jejich náplně činnosti. Zaměřuje se na problematiku skloubení organizačních struktur těchto dvou právních předchůdců s ohledem na jejich diametrálně odlišnou náplň, která byla sloučena pod hlavičku jednoho úřadu. V práci je detailně popsán vývoj čtených organizačních struktur v relativně krátké době. Cílem bylo ukázat na jejich negativní i pozitivní stránky a navrhnout optimalizaci organizační struktury, která by reflektovala předchozí zkušenosti.

Klíčová slova

optimalizace, organizační struktura, Pozemkový fond České republiky, soustava pozemkových úřadů, Státní pozemkový úřad, systemizace

Annotation

This dissertation is dedicated to the formation of the State Land Office, which was created by the transformation of the Land Fund of the Czech Republic (a public commercial company) and the system of the local land offices lead by the Central Land Registry, which is the administrative authority, including their business activities. This dissertation discusses the problems of combining the organizational structures of these two predecessors regarding their diametrically different contents, which were merged under one office. The dissertation describes the detailed development of numerous organizational structures in a relatively short period of time. The aim of this work is to point out the positive and negative sites and to suggest an optimization of organizational structures, which would reflect on previous experience.

Keywords

optimization, organizational structure, Land Fund of the Czech Republic, system of the local land offices, State land office, systematization

ÚVOD.....	8
CÍL PRÁCE A METODIKA	9
1 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	10
1.1 Vedení lidí.....	10
1.2 Základy organizační struktury	12
2 STÁVAJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPÚ	21
2.1 Pozemkový fond České republiky	21
2.2 Soustava pozemkových úřadů	23
2.3 Státní pozemkový úřad	25
2.4 Vývoj organizační struktury SPÚ	27
2.4.1 Organizační struktura k 1. 2. 2013.....	29
2.4.2 Organizační struktura k 1. 4. 2014.....	32
2.4.3 Organizační struktura k 1. 11. 2014.....	35
2.4.4 Organizační struktura k 1. 1. 2015.....	37
2.5 Současná organizační struktura SPÚ	39
3 KONCEPT OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPÚ	42
3.1 Organizační struktura k 1. 1. 2017.....	42
3.2 Přehled pracovních míst SPÚ	46
4 NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	47
4.1 Návrh optimalizace	47
5 HODNOCENÍ	51
ZÁVĚR	55
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	56
SEZNAM ZKRATEK	59
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Státní pozemkový úřad, jako organizační složka státu podřízená Ministerstvu zemědělství České republiky, byl zřízen zákonem č. 503/2012 Sb., o Státním pozemkovém úřadu a o změně některých souvisejících zákonů, k 1. 1. 2013. K jeho vzniku došlo na základě transformace Pozemkového fondu České republiky a soustavy pozemkových úřadů, dvou diametrálně odlišných subjektů s rozlišnou právní subjektivitou.

Pozemkový fond České republiky jako veřejná obchodní společnost spravoval zemědělský majetek státu, ke kterému mu bylo svěřeno právo správy. Jeho činnost sice byla omezena zákonem č. 569/1991 Sb., o Pozemkovém fondu České republiky, v platném znění, zákonem č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku, v platném znění, dále zákonem č. 92/1991 Sb., zákon o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby (privatizace), v platném znění a zákonem č. 95/1999 Sb., o podmínkách převodu zemědělských a lesních pozemků z vlastnictví státu na jiné osoby a o změně zákona č. 569/1991 Sb., v platném znění, avšak pravomoci nebyly natolik striktně omezené, jako u správního orgánu, kterým byl pozemkový úřad.

Soustava pozemkových úřadů, jako správních orgánů, byla dána zákonem č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku, v platném znění a při své činnosti byly povinné řídit se obecně platným zákonem č. 71/1967 Sb., o správním řízení (správním řád), v platné znění. Původně existoval jako samostatný referát okresních úřadů, následně po zrušení těchto územních celků k 1. 1. 2003, byla soustava začleněna do struktury Ministerstva zemědělství České republiky a jejich vedením byl pověřen Ústřední pozemkový úřad.

Na základě sloučení těchto dvou subjektů s odlišnou náplní činnosti bylo nutné vypracovat takovou organizační strukturu nově vzniklého úřadu, která by zajistila správné rozčlenění činnosti a vedení jednotlivých podřízených sekcí. Problémy, které s tím byly spojené, budou popsány v této práci a zároveň bude, na základě již vzniklých zkušeností, navržena optimalizace organizační struktury Státního pozemkového úřadu. Tento nový návrh se pokusí vhodněji uspořádat jednotlivé odborné činnosti tak, aby dále nedocházelo k obdobným problémům, jako v uplynulých třech letech jeho existence.

CÍL A METODIKA

Cílem bakalářské práce bude navržení optimalizace organizační struktury Státního pozemkového úřadu s ohledem na proběhlé změny od dob jeho vzniku a její vliv na efektivitu jednotlivých činností Státního pozemkového úřadu tak, aby nebyla snížena kvalita a odborná úroveň realizovaných činností.

Koncept optimalizace organizační struktury má naopak reflektovat logické seskupení uskutečňovaných činností s maximálním využitím individuálních schopností jednotlivých pracovníků a zajistit, aby fungování Státního pozemkového úřadu jako celku a s tím spojená prezentace Státního pozemkového úřadu široké veřejnosti byla co nejefektivnější a ze strany veřejnosti pozitivně hodnocena, neboť Státní pozemkový úřad je organizací, která především poskytuje služby občanům, státu, spravuje zemědělský majetek a pomáhá a spoluvytváří venkov a krajinu. Tato jeho náplň činnosti bude posouzena v souvislosti s připravovanou zákonnou systemizací Státního pozemkového úřadu k 1. 1. 2017 v důsledku novely zákona o Státním pozemkovém úřadu.

V práci jsou použity metody deskripce, analýza a komparace. Metoda deskripce, popisuje vznik a důvod založení Státního pozemkového úřadu a jeho činnost jako takovou. Zároveň popisuje vznik a činnost jeho právních předchůdců, jejich rozdílné náplně činností a jejich právní subjektivitu.

Metoda analýzy zachycuje změny organizační struktury Státního pozemkového úřadu v průběhu jeho existence, včetně dopadu na jeho činnost, formou vyhodnocení kladných a záporných stránek jednotlivých organizačních struktur. Z provedené analýzy je patrné, že najít vhodnou organizační strukturu odrážející co možná nejlépe potřeby nově vzniklého státního úřadu nebylo snadné. O tom jasně vypovídá množství změn proběhlých za poměrně krátkou dobu.

Komparací současného stavu činnosti Státního pozemkového úřadu, v souvislostech s tehdy platnou legislativou, a jeho vývojem v průběhu posledních třech let, který se odrazil v jednotlivých organizačních strukturách, bude vypracován návrh optimalizace organizační struktury Státního pozemkového úřadu včetně jeho popisu. Na základě zjištěných nedostatků předchozích organizačních struktur a vyhodnocením negativních i pozitivních stránek, bude v této práci navržen optimální způsob rozložení činnosti do jednotlivých sekcí.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Tato bakalářská práce je zaměřena na optimalizaci organizační struktury Státního pozemkového úřadu, který vznikl spojením dvou původně samostatných organizací s diametrálně odlišným právním postavením i organizační strukturou.

První organizací byl Pozemkový fond České republiky, který měl formu veřejné obchodní společnosti zapsané v obchodním rejstříku a byl zřízen zákonem č. 569/1991 Sb., o Pozemkovém fondu České republiky, v platném znění, za účelem správy státního majetku zemědělského charakteru. Správa majetku v tomto případě spočívala především v řádném hospodaření se státním majetkem zahrnující mimo jiné identifikaci, pronájem a prodej státní půdy a v neposlední řadě odškodnění oprávněných osob uplatňujících zemědělské restituce za křivdy z let minulých. Druhou organizací byla soustava pozemkových úřadů, založená zákonem č. 284/1991 Sb., o pozemkových úpravách a pozemkových úradech, v platném znění, tj. správní orgány zajišťující vedení správních řízení v rozsahu uplatněných zemědělskou restitucí dle platné legislativy v čele s Ústředním pozemkovým úřadem, začleněným přímo do organizační struktury Ministerstva zemědělství.

Pro vytvoření teoretického rámce a následné vyhodnocení jednotlivých organizačních struktur Státního pozemkového úřadu budou v této kapitole popsány základní principy vedení lidí, základy organizační struktury a zásadní faktory ovlivňující volbu vhodné organizační struktury.

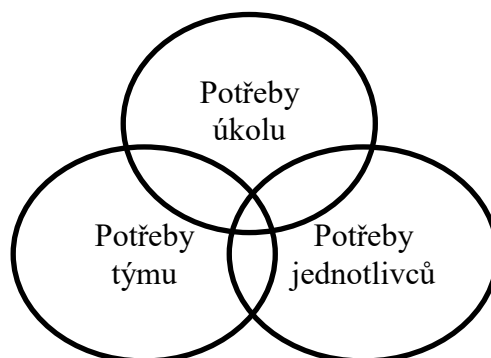
1.1 VEDENÍ LIDÍ

Pojem vedení lidí je možné vysvětlit jako proces sociálního ovlivňování vykonávaný za konkrétní situace a směřující k dosažení určitého cíle. Správně vést lidi je úkolem dobrého manažera. Mezi základní předpoklady pro správné vedení lidí patří především tyto čtyři oblasti: znalost sama sebe, znalost zaměstnanců a porozumění jim, znalosti a dovednosti v užívání manažerských metod a postupů a chování manažera, které odpovídá dané situaci.¹

¹ BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. První vydání. Brno: nakladatelství CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9, s. 97-99.

Znalost sama sebe je důležitým faktorem, neboť bez porozumění sobě samému nelze úspěšně vést druhé.² Vedení je spojené s potřebami jednotlivců a pracovních skupin, které se vzájemně prolínají, což je názorně ukázáno na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Vztahy mezi skupinami



Zdroj³

Potřeba týkající se úkolu znamená dosáhnout společného cíle a s tím spojené plánování práce, rozdělení zdrojů, kontrola kvality a výkonu a posouzení vývoje. Mezi potřeby týmu potom patří budování týmového ducha, udržení disciplíny, systém komunikace ve skupině, soudržnost jako pracovní jednotky a nakonec potřeby jednotlivce, kam se řadí uznání, postavení a prestiž či vědomí, že každý dělá něco smysluplného a starost o osobní problémy.⁴

Vedení rozeznáváme na několika úrovních organizace, podle kterých se rozlišuje na:

- týmové
- operační
- strategické

přičemž týmové bývá většinou vedení skupiny pěti až dvaceti lidí, operační je obvykle vedení mezi jednotlivými týmy a strategické se týká celé organizace a náleží vrcholovému vedení.⁵

² BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. První vydání. Brno: nakladatelství CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9, s. 99.

³ ADAIR, John. *Jak řídit druhé i sám sebe*. První vydání. Brno: nakladatelství Computer Press, a.s., 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1, s. 95.

⁴ DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. První vydání. Praha: nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4, s. 105-106

⁵ ADAIR, John. *Jak řídit druhé i sám sebe*. První vydání. Brno: nakladatelství Computer Press, a.s., 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1, s. 95.

Manažer pak může zvolit různé styly vedení, které závisí nejen na něm samotném, ale zejména na zkušenostech, schopnostech a znalostech lidí, které vede a na jejich zralosti. Tyto znaky pak ovlivňují, zda zvolí způsob:

- příkazování
- přesvědčování
- participování
- delegování.

V prvním případě vede pracovníky krok za krokem, tento způsob je vhodný pro lidi nezralé, kteří si nevědí rady a je třeba na ně dohlížet. U přesvědčování vedoucí vysvětluje svá rozhodnutí a získává je pro aktivní plnění úkolů, tento způsob je vhodný pro již zkušenější pracovníky. U dalšího způsobu si postup pracovník volí již sám a vedoucí rozhoduje společně s ním. V posledním případě vedoucí pouze pomáhá překonávat mimořádné okolnosti a věnuje se strategickým záležitostem. Poslední způsob je vhodný pro odborně a psychologicky vyspělé pracovníky. Rozvoj jednotlivých členů týmu je hlavním posláním manažera. V závěrečné fázi je pak tým schopen samostatně dosahovat konkrétních stanovených cílů.⁶

1.2 ZÁKLADY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Úkolem top managementu každé společnosti je zavést vhodnou organizační strukturu. Vzhledem k tomu, že v každé organizaci je odlišné prostředí a řešené problémy a úkoly procházejí neustálou změnou v prostoru i čase, vyžaduje zavedení vhodné organizační struktury aktivní a tvůrčí přístup.⁷

Mezi nejdůležitější otázky patří kvalifikace a specializace pracovníků, pracovní proces a funkce, čas (např. rozdělení pracovníků do směn), produkt nebo služba, který je třeba vyrobit nebo zabezpečit, cílová skupina (zákazník) a místo výkonu. Tato kritéria je možné různě kombinovat za účelem nalezení optima.⁸

⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. První vydání. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0, s. 18.

⁷ VEBER, Jaromír a kol. *Management*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 163.

⁸ VEBER, Jaromír a kol. *Management*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 120.

Ke kategorizaci organizačních struktur se obvykle používají tato kritéria třídění:

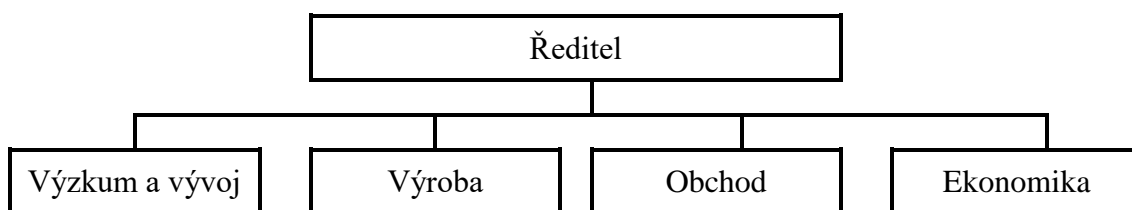
- podle seskupeného obsahu činností do strukturálních jednotek
- podle rozložených pravomocí mezi strukturálními jednotkami.

Podle seskupeného obsahu činností rozeznáváme organizační struktury:

- funkcionální
- divizionální
- specifické.

Funkcionální organizační struktura seskupuje pracovníky podle obdobných či stejných funkčních činností. Příkladem je např. zařazení výzkumných a vývojových pracovníků do jedné organizační jednotky nebo pracovníků obchodního či ekonomického úseku, případně seskupení pracovníků výroby.⁹ Příkladem je obrázek č. 2.

Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura



Zdroj¹⁰

Výhodami funkcionální organizační struktury je např. efektivní využívání zdrojů, kde obdobné seskupení činností umožňuje využívání společného zařízení a společné řešení problémů či rozvoj kvalifikace pracovníků, kdy si pracovníci navzájem vyměňují své specializované znalosti a dovednosti nebo snadnější koordinaci a výměnu informací pracovníků stejné kvalifikace uvnitř jedné skupiny v rámci týmové spolupráce.¹¹

Mezi nevýhody funkcionální organizační struktury patří např. pomalejší průběh rozhodovacího procesu, protože rozhodnutí jsou prováděna zpravidla na nejvyšší úrovni, dále nesnadné určení podílu jednotlivých činností na celkovém úspěchu, neboť se na něm

⁹ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 83.

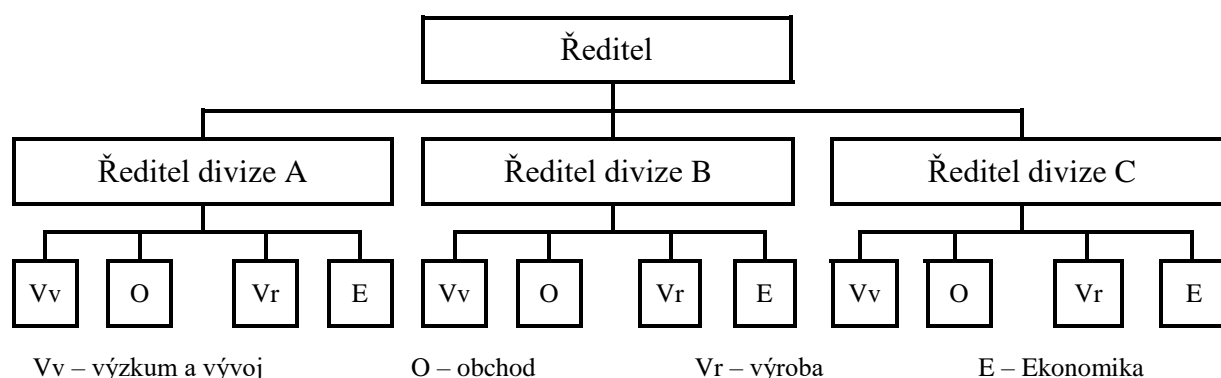
¹⁰ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 84.

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. První vydání. Praha: nakladatelství C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4, s. 209–210.

podílejí všechny činnosti (slouží např. k rozdělení odměn), ale může to být i špatná koordinace mezi jednotlivými útvary z důvodu neochoty spolupráce mezi nimi.¹²

Divizionální organizační struktura se využívá především v situaci, kdy se organizace zvětšuje, dojde k přetížení a snížení výkonu funkcionální organizační struktury a její nevýhody převažují nad výhodami. Tedy zvětšuje-li se objem výroby, rozšiřují poskytované služby, roste počet zákazníků nebo rozrůstá se organizace na další teritoria. V takovém případě je řešením přechod na decentralizované řízení a vytvoření nižších organizačních celků, které všechny aktivity potřebné k určité činnosti sloučí do jedné divize. Jednotlivé divize mohou být dále členěny na další menší úseky podle jejich zaměření. Vedení těchto menších úseků je svěřeno vedoucím jednotlivých divizí a jednotlivé divize jsou podřízeny vrcholovému vedení.¹³ Příkladem je obrázek č. 3.

Obrázek 3: Divizionální organizační struktura



Zdroj¹⁴

Hlavními výhodami divizionální organizační struktury je například přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí, zákazníkům, teritoriálním rozdílům, operativněji řešit dílčí úkoly, kterými je dosaženo vyšší spokojenosti zákazníků. Výsledky jednotlivých divizí jsou průhlednější a vrcholové vedení pak může snáze porovnávat výsledky.¹⁵

¹²VEBER, Jaromír a kol. *Management*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 163.

¹³DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. První vydání. Praha: nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4, s. 203–204.

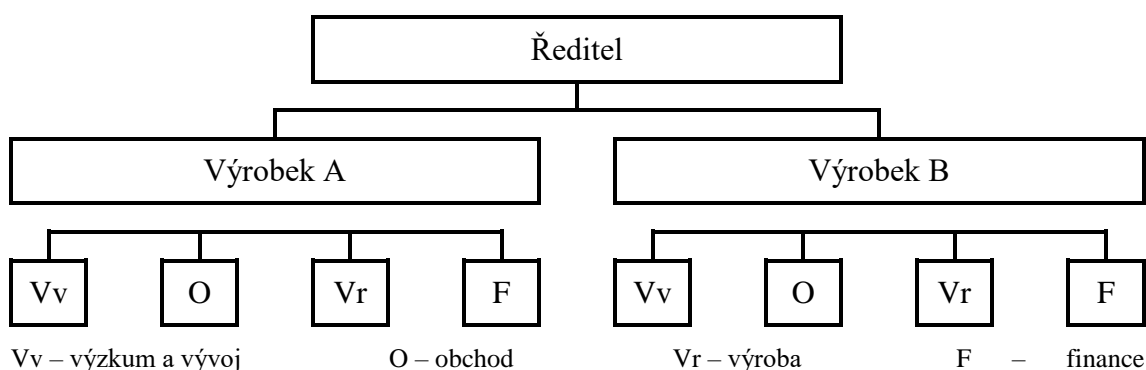
¹⁴ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 84.

¹⁵VEBER, Jaromír a kol. *Management*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 135.

Nevýhodami je naopak neefektivní využívání zdrojů, kdy v každé divizi je stejný počet oddělení a nelze je pružně převádět při poklesu či růstu produkce, dále menší počet specializovaných pracovníků, se kterými je možné si vyměňovat zkušenosti, nebo upřednostňování cílů divizí před cíli celé organizace či omezená kontrola vrcholového vedení organizace nad jednotlivými divizemi, kdy řízení jednotlivých divizí se může natolik rozdílným, že vrcholové vedení není schopno efektivně plánovat a řídit.¹⁶

Specifická organizační struktura je založena na sdružování stejných nebo obdobných výrobků, poskytovaných služeb, zákazníků a teritoria působnosti do jednotlivých strukturálních jednotek a využívají tak konkrétní specializace.¹⁷ Ukázkou je obrázek č. 4.

Obrázek 4: Výrobní organizační struktura



Zdroj¹⁸

Podle rozložených pravomocí rozeznáváme organizační strukturu:

- liniíovou
- štábní
- kombinovanou.

Liniíová organizační struktura je postavena na přímé pravomoci rozhodování. Charakterizuje ji jediný odpovědný vedoucí s komplexní působností pro danou organizační jednotku a s jednoznačnou vazbou mezi nadřízeným a podřízeným. Řídící funkci zpravidla reprezentuje vlastník organizace, např. řemeslník nebo obchodník.

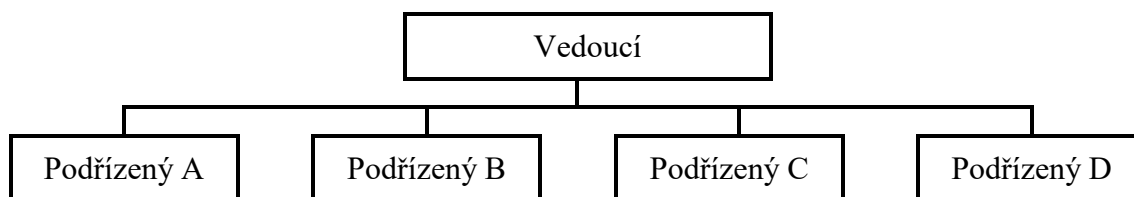
¹⁶VEBER, Jaromír a kol. *Management*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 136

¹⁷ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 83

¹⁸ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 85

Tato organizační struktura je typická pro fázi vývoje malé organizace asi do padesáti zaměstnanců. Výhodou jsou jasné kompetence pro koordinaci úkolů k dosažení stanovených cílů, nevýhodou je aplikace na větší organizační jednotku z důvodu limitujícího faktoru lidských zdrojů. Schéma liniové organizační struktury je ukázáno na obrázku č. 5 této práce.¹⁹

Obrázek 5: Liniová organizační struktura



Zdroj²⁰

Štábní organizační struktura zajišťuje především konzultační a poradenské činnosti a tím podporuje kvalifikované rozhodování. V praxi je většinou v kombinaci s liniovou organizační strukturou. Štáb bývá řízen buď přímo vrcholovým manažerem nebo štábním manažerem. Tradiční zásada tvrdí, že štáb by neměl mít pravomoc k samostatnému rozhodování, ale měl by fungovat pouze na poradenské bázi, aby nenarušoval princip jednotného řízení dané organizace. Štábní pracovní místa lze podle druhu vykonávané činnosti rozdělit na osobní štáb, specializovaný štáb a všeobecný štáb.²¹

Kombinovaná organizační struktura:

- liniově-štábní organizační struktura
- maticová organizační struktura.

Liniově-štábní organizační struktura sdružuje činnosti liniové organizační struktury a štábní organizační struktury, kde určité pravomoci jsou z části liniové organizační struktury delegovány na štábní útvar, avšak vedoucí pracovník liniové organizační struktury je nadřízeným pracovníkem jak všem pracovníkům útvaru, tak i všem pracovníkům štábu. Štábní složka nemá právo rozhodovat a na vlastním řízení se podílí

¹⁹DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. První vydání. Praha: nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4, s. 188–189.

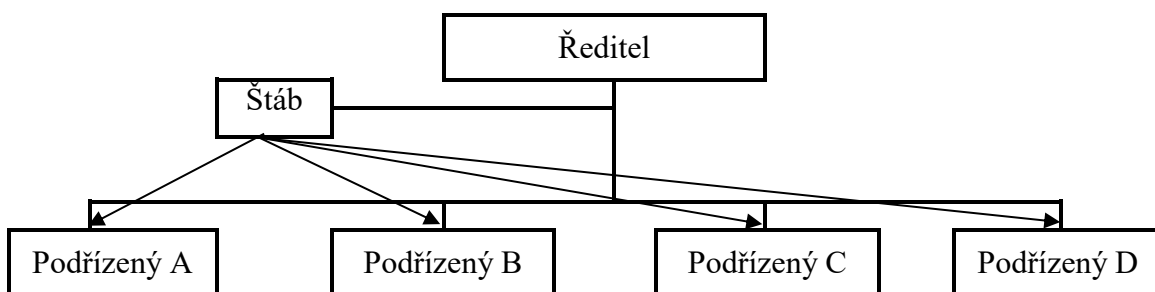
²⁰ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 83.

²¹URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4, s. 59–60.

pouze zprostředkovaně, jedná se především o tým pracovníků vysoce specializovaných na hlavní činnosti organizace.²² Příkladem je obrázek č. 6 této práce.

Problémem liniově-štabní organizační struktury může být růst organizace, která rozvoji čelí přidáváním stále většího počtu specializovaných štabů na střední úrovni řízení. Vzniká tím složitá hybridní organizační struktura, kde vztahy mezi jednotlivými činnostmi a jejich řízením bývají komplikované. Naopak pozitivní stránkou je její určitá funkčnost, která pomáhá odlehčit přetíženosti vrcholového manažera. Tento typ organizační struktury je vhodný pro velké průmyslové podniky.²³

Obrázek 6: Liniově-štabní organizační struktura



Zdroj²⁴

Maticová organizační struktura rozšiřuje liniově-štabní organizační strukturu o další doplňkovou strukturu. Vedoucí doplňkové struktury a vybraní pracovníci liniově-štabních útvarů vytvoří tým a podílejí se na stanoveném úkolu. Většinou se jedná o jednorázové projekty a po splnění konkrétního úkolu jsou pracovníci opět zařazeni pod plnou podřízenost původních útvarů. Maticová organizační struktura je vhodná pro organizace s pružnou reakcí na rychle se měnící podmínky trhu, což je její hlavní výhodou. Mezi další výhody patří např. motivace členů týmu a pocit odpovědnosti nebo využití zkušeností a kvalifikace jednotlivých členů a tím příprava pro manažerské funkce. Nemalou výhodou je i více času vrcholových manažerů na strategické úvahy, neboť operativní záležitosti přecházejí na vedoucí projektů. Naopak nevýhodou

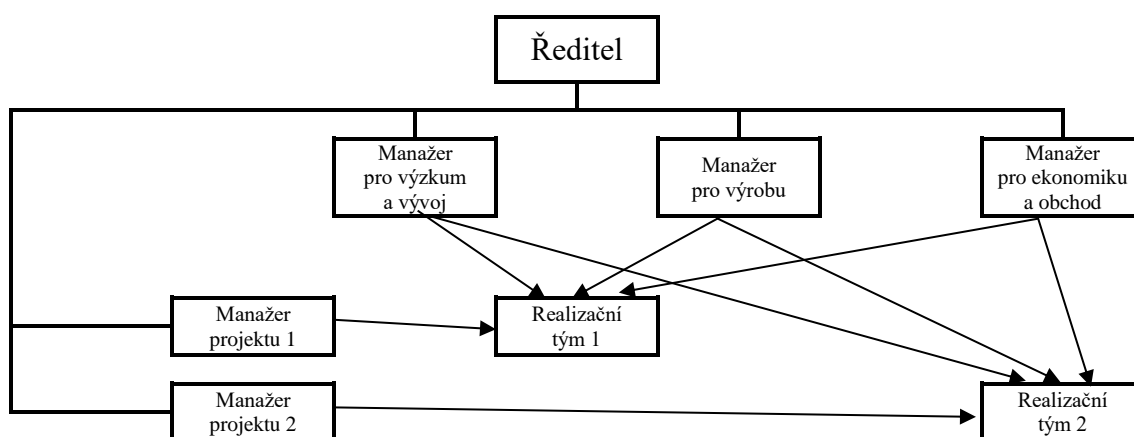
²²VEBER, Jaromír a kol. *Management*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 127-128.

²³DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. První vydání. Praha: nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4, s. 192.

²⁴ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 86.

této organizační struktury jsou např. vysoké finanční náklady na její zavedení, časově náročné rozhodování formou porad a boj jednotlivých pracovníků o moc při nevyjasněných kompetencích.²⁵ Schéma maticové organizační struktury je uvedeno na obrázku č. 7.

Obrázek 7: Maticová organizační struktura

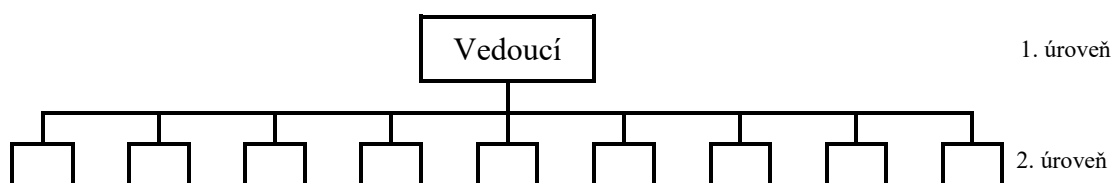


Zdroj²⁶

Organizační strukturu můžeme také dělit podle členitosti organizace. Jedním z důležitých prvků je rozpětí řízení, tedy zvládnutí řízení určitého maximálního počtu podřízených pracovníků zkušeným manažerem. Podle řídicího rozpětí rozeznáváme:

- organizační struktury ploché (široké rozpětí, obrázek č. 8)
- organizační struktury strmé (úzké rozpětí, obrázek č. 9).²⁷

Obrázek 8: Plochá organizační struktura



Zdroj²⁸

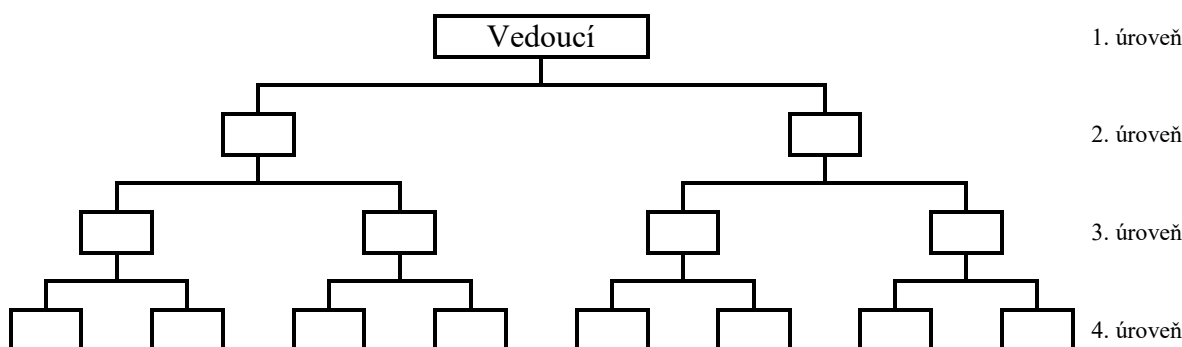
²⁵VEBER, Jaromír a kol. *Management*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 130-131.

²⁶VEBER, Jaromír a kol. *Management*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 130-131.

²⁷ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 88-89.

²⁸ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 89.

Obrázek 9: Strmá organizační struktura



Zdroj²⁹

S ohledem na limitující kapacitu schopností vedoucího existuje maximální počet podřízených, který označujeme jako optimální rozpětí řízení. Použitím optimálního rozpětí řízení vzniká určité uspořádání organizace tzv. pyramida. Čím je rozpětí větší, tím je pyramida plošší a naopak čím je rozpětí menší, tím je pyramida strmější.³⁰

Předpokladem vnitřní strukturalizace je delegování kompetencí. Jedná se o dlouhodobější rozhodnutí, které je třeba vymezit s rozvahou. Přesně vymezené kompetence útvaru či pracovníka a jim přiřazené konkrétní pravomoci a odpovědnost jsou důležité pro výkon stanoveného určitého úkolu s předem očekávanými výsledky. Dobře uskutečněné delegování usnadňuje vedoucím pracovníkům realizaci řídicích činností a pro podřízené pracovníky má obvykle pozitivní motivační vliv a vede k jejich rozvoji. Negativním důsledkem je nejednotný přístup v podobných nebo stejných aktivitách a zvýšené nároky na kvalifikaci manažerů, na které má být kompetence delegována.³¹

Kompetence je vhodné delegovat na špičkové pracovníky s nejvyšší výkonností, kterým může být svěřena určitá samostatnost a osobní odpovědnost při plnění jejich úkolů. Tito pracovníci mají více zkušeností a mají blíže ke konkrétní problematice. Tímto krokem jsou motivováni a dále se rozvíjejí.³²

²⁹ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 89.

³⁰VEBER, Jaromír a kol. *Management*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 122.

³¹VEBER, Jaromír a kol. *Management*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 122.

³²BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KANÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. První vydání. Brno: nakladatelství CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9, s. 107.

Z hlediska stupně delegování pravomocí a odpovědnosti v strukturálně členité organizaci můžeme organizace rozdělit na:

- centralizované
- decentralizované.

Přenášení kompetencí směrem nahoru na vyšší organizační úrovně nazýváme centralizací a při přenášení dolů na nižší stupně hovoříme o decentralizaci. Na základě vnějších i vnitřních faktorů je možné delegování pravomocí a odpovědností dynamicky měnit.³³

Vzhledem k tomu, že různé organizace mohou být časově omezené, např. do splnění stanovených úkolů nebo časově neomezené, rozdělujeme je na:

- dočasné
- trvalé.

Při řešení konkrétních organizačních projektů existuje řada zásadních faktorů ovlivňujících volbu vhodné organizační struktury. Všechny faktory nepůsobí nikdy samostatně, ale navzájem se kombinují a jejich vliv se může i postupem času měnit. Základními faktory jsou:

- strategie
- velikost organizace
- výrobně-technická základna
- technologie
- teritoriální rozmístění
- míra stability ekonomického prostředí
- legislativní možnosti.³⁴

Závěrem této kapitoly je důležité zmínit i omyly, kterých se organizace často dopouštějí, jako je např. chybné vyhodnocení zákaznických potřeb, stanovení nereálné ceny výstupu (výrobku či služby), což má zásadní vliv na vybudování vhodné organizační struktury.³⁵

³³ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 90.

³⁴VEBER, Jaromír a kol. *Management*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 140-141.

³⁵DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. První vydání. Praha: nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4, s. 180.

2 STÁVAJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPÚ

Státní pozemkový úřad vznikl ke dni 1. 1. 2013 sloučením Pozemkového fondu České republiky a soustavy pozemkových úřadů, které jako samostatné správní orgány byly organizačně začleněny do struktury Ministerstva zemědělství. Tato organizace byla zřízena na základě zákona č. 503/2012 Sb., o Státním pozemkovém úřadu a o změně některých souvisejících zákonů, jako organizační složka státu, která je podřízena Ministerstvu zemědělství. Jedná se o jednu z největších organizačních složek v resortu zemědělství. V následujících kapitolách jsou popsány činnosti předchůdců nově vzniklého Státního pozemkového úřadu.

2.1 POZEMKOVÝ FOND ČESKÉ REPUBLIKY

Pozemkový fond České republiky byl zřízen zákonem č. 569/1991 Sb., o Pozemkovém fondu České republiky, jako veřejná obchodní společnost zapsaná v obchodním rejstříku se sídlem v Praze. Statutárním orgánem byl ředitel (dříve předseda Výkonného výboru), kterého jmenovala a odvolávala vláda na návrh ministra zemědělství. Na činnost a hospodaření Pozemkového fondu České republiky dohlížela dozorčí rada (dříve Prezidium Pozemkového fondu). Dozorčí rada byla volena Poslaneckou sněmovnou na dobu pěti let. Členy dozorčí rady nemohli být zaměstnanci Pozemkového fondu.³⁶

Hlavní náplní činnosti Pozemkového fondu České republiky byla správa, hospodaření a nakládání se zemědělským majetkem českého státu a poskytování veškerých náhrad v rámci zemědělských restitucí za stát, popř. po dohodě, také za další povinné subjekty dané zákonem č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku, v platném znění. Pozemkový fond České republiky spravoval zemědělské pozemky a stavby, které splňovaly charakteristiku danou ustanovením § 1 zákona č. 229/1991 Sb., v platném znění.³⁷ Jednalo se především o půdu tvořící zemědělský půdní fond a lesní půdní fond, dále obytné a hospodářské budovy patřící

³⁶Zákon č. 569/1991 Sb., o Pozemkovém fondu České republiky. *Automatizovaný systém právních informací(ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

³⁷Zákon č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku. *Automatizovaný systém právních informací(ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006, Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

k zemědělské usedlosti, sloužící zemědělské a lesní výrobě a s ní souvisejícího vodního hospodářství včetně zastavěných pozemků. Převod těchto pozemků byl zpravidla realizován podle již zmíněného zákona č. 229/1991 Sb., v platném znění, dále zákona č. 95/1999 Sb., zákon o převodu zemědělských a lesních pozemků z vlastnictví státu na jiné osoby a o změně zákona č. 569/1991 Sb., o Pozemkovém fondu České republiky, v platném znění a zákona č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, v platném znění a zákona č. 92/1991 Sb., zákon o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, v platném znění.³⁸

Pozemkový fond České republiky (dále jen „PF ČR“) komplexně spravoval zemědělský majetek státu, což v oblasti správy majetku zahrnovalo např. prověření vlastnické práva státu, identifikaci a lustraci veškerého majetku náležejícího do správy PF ČR a řádné hospodaření se spravovaným majetkem i s majetkem vlastním. PF ČR také zastupoval stát ve všech správních řízeních týkajících se nemovitostí v jeho správě. Dále uzavíral smluvní vztahy pro realizace zakázek spojených se správou nemovitostí jako opravy a údržby staveb a pozemků. Ke správě majetku patřilo především uzavírání, aktualizování a ukončování nájemních smluv na pronájem zemědělských nemovitostí včetně zajišťování jiných způsobů užívání nemovitostí (výpůjčky, hospodaření spoluvlastníků se společnou věcí atd.), uzavírání smluv majících povahu plnění odpovídajícímu věcnému břemenu, sepisování souhlasných prohlášení či výkon práva myslivosti na pozemcích ve správě PF ČR, zejména pronájem. Oblast správy též zahrnovala správu, údržbu a provoz hlavních odvodňovacích zařízení a s tím souvisejících vodních děl ve vlastnictví státu a správě PF ČR, spolupráci se správci povodí, správci vodních toků a vodoprávními úřady při zajišťování činností souvisejících se správou vodohospodářského majetku a poskytování potřebné součinnosti, zajišťování povolení a stanovisek dotčených orgánů potřebných k činnostem ve smyslu vodního zákona, stavebního zákona a dalších právních předpisů souvisejících s výkonem odborné činnosti. Další významnou oblastí bylo uspokojování restitučních nároků oprávněných osob podle zákona č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku, v platném znění. Tato činnost představovala vedení evidence nároků oprávněných osob, stanovování výše peněžité náhrady za nevydané pozemky

³⁸Organizační řád Pozemkového fondu České republiky ve znění změny č. 6 ze dne 1. 7. 2012.

podle § 11 odst. 1 zákona o půdě, stanovování výše finanční náhrady za nevydané, znehodnocené nebo odstraněné stavby nebo za živý či mrtvý inventář a zásoby. Neméně důležitou byla oblast převodů a privatizace, která zabezpečovala sestavování a realizaci veřejné nabídky pozemků podle zákona č. 95/19991 Sb., v platném znění a sestavování a zveřejňování nabídky staveb a pozemků podle zákona č. 229/1991 Sb., v platném znění. Současně uzavírala smlouvy a dodatky k převodům majetku ať již formou bezúplatného či úplatného převodu (např. kupní smlouvy na třetí osoby, směny pozemků, převody spoluvlastnických podílů, investiční záměry v území) nebo zpracovávala privatizační projekty podle zákona č. 92/1991 Sb., v platném znění, realizovala rozhodnutí o privatizaci či připravovala podklady k ekologickým auditům.³⁹

2.2 SOUSTAVA POZEMKOVÝCH ÚŘADŮ

Vznik pozemkových úřadů stanovil zákon č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku. Samotná soustava pozemkových úřadů byla založena zákonem č. 284/1991 Sb., o pozemkových úpravách a pozemkových úřadech. Pozemkové úřady se staly součástí okresních úřadů jako jeho samostatné referáty. Metodickým vedením a z části i odvolacím orgánem k některým rozhodnutím pozemkového úřadu byl Ústřední pozemkový úřad jako součást Ministerstva zemědělství. Po zrušení okresních úřadů byla státní správa, kterou do té doby vykonávaly, k 1. 1. 2003 přenesena na samosprávné celky a jiné správní úřady. V důsledku toho došlo k začlenění soustavy pozemkových úřadů přímo do organizační struktury Ministerstva zemědělství České republiky, které do této doby pozemkové úřady řídilo pouze prostřednictvím Ústředního pozemkového úřadu.⁴⁰

Soustava pozemkových úřadů jako správních celků byla založena v rámci Ministerstva zemědělství České republiky zákonem č. 139/2002 Sb., o pozemkových úpravách a pozemkových úřadech, který nahradil zákon č. 284/1991 Sb., v platném znění. V kompetenci těchto úřadů byla zejména rozhodovací činnost na úseku restitucí v řízení o pozemkových úpravách, provádění pozemkových úprav, zajišťování vytyčování

³⁹Organizační řád Pozemkového fondu České republiky ve znění změny č. 6 ze dne 1. 7. 2012.

⁴⁰Zákon č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku. *Automatizovaný systém právních informací (ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

pozemků, koordinace pozemkových úprav ve vztahu k územnímu plánování a ve vztahu k obnově katastrální operátů ke katastru nemovitostí, zajišťování aktualizace bonitovaných půdně ekologických jednotek (BPEJ) a zajišťování lustrace nemovitostí ve vlastnictví státu, především s ohledem na zatížení pozemků případným restitučním řízením.⁴¹

V začátcích existence pozemkových úřadů bylo jejich smyslem hlavně vypořádání majetkových závazků vzniklých státu přijetím zákona č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku, v platném znění, tj. navrácení půdy a jiného zemědělského majetku jeho původním vlastníkům, popř. jejich právním nástupcům. Právě obnovou vlastnických práv k zemědělské půdě došlo k velké roztržičnosti zemědělské držby, pozemky vlastníků byly často nepřístupné, čímž docházelo k nuceným nájům, popř. se na pozemcích obnovou navazujících vlastnických práv začaly objevovat duplicitní vlastnická práva. Proto postupem času byl kladen stále větší význam na realizaci pozemkových úprav.

Realizaci pozemkových úprav se ve veřejném zájmu prostorově a funkčně uspořádávají pozemky, scelují se nebo dělí a zabezpečuje se jimi přístupnost a využití pozemků a vyrovnání jejich hranic tak, aby se vytvořily podmínky pro racionální hospodaření vlastníků půdy. V těchto souvislostech se k nim uspořádávají vlastnická práva a s nimi související věcná břemena. Současně se jimi zajišťují podmínky pro zlepšení životního prostředí, ochranu a zúrodnění půdního fondu, vodního hospodářství a zvýšení ekologické stability krajiny. Výsledky pozemkových úprav slouží pro obnovu katastrálního operátu a jako závazný podklad pro územní plánování.⁴² Realizace pozemkových úprav úzce souvisí i s naplňováním programu obnovy venkova, který účinně motivuje obyvatele venkova k tomu, aby se nejen prostřednictvím samosprávy, ale i vlastními silami snažili o harmonický rozvoj plnohodnotného životního prostředí, udržování přírodních a kulturních hodnot krajiny a o rozvoj ekologického hospodaření. Neopomenutelná je i související realizace tvorby krajinných programů, jako např. úprava

⁴¹Zákon č. 139/2002 Sb. o pozemkových úpravách a pozemkových úřadech. *Automatizovaný systém právních informací (ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

⁴²Zákon č. 139/2002 Sb. o pozemkových úpravách a pozemkových úřadech. *Automatizovaný systém právních informací (ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

vodohospodářských poměrů, obnova toků a nádrží, budování protierozní a povodňové ochrany území systémů ekologické stability, biocenter a biokoridorů, obnova remízků nezbytných pro život drobné zvěře, zajištění lepší prostupnosti území vhodně zvolnou sítí polních cest a v neposlední míře dosažení estetické kvality krajiny za účelem zvýšení rekreačního efektu. Pozemkové úpravy jsou jedním z klíčových faktorů pro rozvoj venkova. Realizace pozemkových úprav se zároveň stala klíčovou činností Státního pozemkového úřadu.⁴³

V čele soustavy pozemkových úřadů byl Ústřední pozemkový úřad, který měl rozhodovací pravomoc v otázkách, zda se na majetek vztahuje zákon o půdě, a kromě řízení pozemkových úřadů, zajišťování výzkumu, vzdělávání a osvěty v oboru pozemkových úprav zabezpečoval činnost na úseku aktualizace BPEJ a uděloval úřední oprávnění a odborné způsobilosti k projektování pozemkových úprav. Současně byl odvolacím orgánem proti rozhodnutí pozemkových úřadů s výjimkou rozhodnutí vydávaných dle § 9 odst. 4 zákona č. 229/1991 Sb., v platném znění, k jejichž přezkumu byly určeny soudy.

2.3 STÁTNÍ POZEMKOVÝ ÚŘAD

Státní pozemkový úřad byl zřízen ke dni 1. 1. 2013 na základě zákona č. 503/2012 Sb., o Státním pozemkovém úřadu a o změně některých souvisejících zákonů. Došlo ke sloučení činnosti pozemkových úřadů a Pozemkového fondu České republiky. Působnost Státního pozemkového úřadu byla postavena na pokračování většiny činností Pozemkového fondu České republiky, kdy hlavním úkolem bylo zrealizovat co nejvíce převodů a prodeje státního majetku v jeho příslušnosti hospodaření. Dále navázala na působnost pozemkových úřadů a Ústředního pozemkového úřadu při realizaci pozemkových úprav a pokračování restitučních řízení.⁴⁴

V činnosti Státního pozemkového úřadu se tak sloučila jak problematika správního úřadu, tedy rozhodovací činnost dle daných zákonů specifických pro tento orgán, tak i činnost

⁴³URL: <<http://www.spucr.cz/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/2013/pozemkove-upravy-v-roce-2012.html>> [cit. 2017-01-13].

⁴⁴Zákon č. 503/2012 Sb., o Státním pozemkovém úřadu a o změně některých souvisejících zákonů. *Automatizovaný systém právních informací(ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

veřejné obchodní společnosti jako osoby povinné k zajištění správy a nakládání s majetkem státu v rozsahu platné legislativy. Hlavním úkolem byla transformace obou právních předchůdců tohoto úřadu zjednodušeně řečeno „pod jednu střechu“ a zároveň zajištění oddělení dvou větví úřadu bez vzájemného ovlivňování, tj. zajištění nezávislého rozhodování správního orgánu o majetku povinné osoby (vlastníka, resp. správce svěřeného státního majetku). Pro lepší pochopení lze využít analogie fungování města jako samosprávného celku a městského úřadu.

Státní pozemkový úřad navázal na činnost bývalého Pozemkového fondu České republiky a pozemkových úřadů. Přísluší mu hospodařit s nemovitostmi, které byly ve správě Pozemkového fondu České republiky, a rovněž se stavbami využívanými k vodohospodářským melioracím pozemků a souvisejícím vodním dílům ve vlastnictví státu. Převody pozemků i nadále probíhají formou veřejných nabídek. Zákon o Státním pozemkovém úřadě převzal v oblasti převodu pozemků řadu dalších principů zrušených zákonů č. 569/1991 Sb., o Pozemkovém fondu České republiky a č. 95/1999 Sb., o podmínkách převodu zemědělských a lesních pozemků z vlastnictví státu na jiné osoby. Rozpracované případy jsou průběžně dokončovány podle dosavadních právních předpisů. Pokračuje ve vypořádávání restitučních nároků a dalších převodů nemovitostí dle zákona č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku, v platném znění s tím, že Státní pozemkový úřad současně rozhoduje o nárocích oprávněných osob v působnosti bývalých pozemkových úřadů. Státní pozemkový úřad rovněž vykonává působnost dle zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, v platném znění a pokračuje v privatizaci majetku, se kterým je příslušný hospodařit. Dále pokračuje v činnosti zrušených pozemkových úřadů v oblasti pozemkových úprav dle zákona č. 139/2002 Sb., o pozemkových úpravách a pozemkových úřadech, v platném znění, mimo jiné organizuje komplexní pozemkové úpravy s důrazem na výstavbu a rekonstrukci polních cest, protierozních mezí, poldrů, biokoridorů a jiných krajinných prvků.⁴⁵

Jako právní nástupce Pozemkového fondu České republiky vykonává Státní pozemkový úřad roli povinné osoby dle zákona č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi a o změně některých zákonů, v platném znění, a přijímá

⁴⁵URL: <<http://www.spucr.cz/statni-pozemkovy-urad/o-uradu>> [cit. 2017-01-11].

výzvy oprávněných osob k vydání zemědělských nemovitostí, které před 1. 1. 2013 spravoval Pozemkový fond České republiky. Současně je Státní pozemkový úřad pro samotné majetkové vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi i příslušným pozemkovým úřadem.⁴⁶

2.4 VÝVOJ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPÚ

V této části práce jsem se zaměřila na vznik a změny organizační struktury Státního pozemkového úřadu v průběhu jeho existence. Organizování je možné charakterizovat jako manažerskou činnost, která v organizační jednotce zajišťuje dělbu práce z prostorového i obsahového hlediska. Smyslem je řadit kolektivy či jednotlivce do určitých struktur k plnění stanovených úkolů.⁴⁷ Osoby, které připravovaly transformaci Pozemkového fondu České republiky a jeho sloučení se soustavou pozemkových úřadů, měly nelehký úkol, když do organizační struktury nově vznikající organizace musely skloubit poměrně složitou strukturu veřejné obchodní společnosti, a naopak jednoduchou strukturu soustavy pozemkových úřadů, které až do té doby fungovaly jako samostatné správní orgány. Zároveň bylo nutné najít takové řešení, které by dokázalo zajistit nezávislost správního řízení od vlastní správy zemědělského majetku bez vzájemného ovlivňování.

S ohledem na seskupený obsah činností není možné u organizace typu Státního pozemkového úřadu využít funkcionální organizační struktury. Stejně tak se jako ne zcela vhodná jeví specifická organizační struktura, naopak jako nejvhodnější přichází v úvahu organizační struktura divizionální. Zároveň bylo nezbytně nutné zapracovat do organizační struktury faktory, které na ní působí, a to především strategii vedení, velikost organizace, teritoriální rozmístění jednotlivých součástí Státního pozemkového úřadu a legislativní možnosti dané platnými zákony.

První organizační struktura Státního pozemkového úřadu vznikla k 1. 2. 2013. Přesto lze vysledovat zahájení transformačního procesu sloučení Pozemkového úřadu České

⁴⁶Zákon č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi a o změně některých zákonů. *Automatizovaný systém právních informací (ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

⁴⁷ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 82.

republiky se soustavou pozemkových úřadů již v roce 2008. Vláda České republiky usnesením č. 257, o Zásadách transformace Pozemkového fondu České republiky, dne 17. 3. 2008 vymezila základní principy transformačního procesu a zavázala vedení Pozemkového fondu České republiky k jeho splnění do konce roku 2012.⁴⁸

Přestože transformace obou úřadů se připravovala několik let dopředu, je nezbytné podotknout, že nově vzniklý úřad byl v pro něj typických činnostech, zcela ochromen. Důvodem byly jednorázové, avšak administrativně, odborně, časově a pracovníě náročné procesy, což na dlouhé týdny pracovníě zatížilo především referenty nově vzniklých krajských pozemkových úřadů, pracovníky odboru řízení lidských zdrojů nebo například odboru technické podpory a ICT či odboru ekonomiky a provozu. Vysoké nároky kladené pouze na některé z pracovišť nebo odbory měla za následek přetěžování pracovníků i opoždění v původně stanovených termínech pro zajištění chodu nového úřadu. Jako konkrétní případy lze uvést následující.

Krajské pozemkové úřady měly za povinnost informovat všechny klienty Pozemkového fondu České republiky a pozemkových úřadů (celorepublikově tisíce žadatelů o pronájem či převod pozemků, o zřízení věcných břemen, ale i stávající nájemce a kupující – nabyvatelé ve splátkovém režimu a oprávněné osoby) o změně účtů pro realizaci úhrad nájemného, splátek cen z kupních smluv a úhrad vzniklých na základě správního rozhodnutí. Tento proces zahrnoval takové množství korespondence, že běžná činnost pracovišť byla pozastavena.

Úsek ekonomiky a provozu, Odbor vnitřní správy, měl zajistit nejen nové kanceláře, ale i přesun, inventuru a zaevidování původního i nově pořízeného majetku pro stovky zaměstnanců s tím, že ještě v den před sloučením seděli zaměstnanci obou úřadů ve stávajících kancelářích a od 1. 1. 2013 již obsadili nové prostory. Tyto činnosti byly dokončeny a běžný chod pracovišť byl opět obnoven až po několika týdnech od vzniku nového úřadu. V souvislosti s přesuny zaměstnanců na nová působiště bylo nezbytné zajistit Odborem ICT, čítající pouze do deseti odborníků, zapojení techniky ICT, tj. počítačů, kopírek ale i telefonních linek v nových prostorách pro stovky zaměstnanců

⁴⁸Usnesení vlády č. 257/2008, o Zásadách transformace Pozemkového fondu České republiky. *Automatizovaný systém právních informací(ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

po celé republice. I zde je zřejmé, že chod pracovišť, z hlediska ICT, nemohl být zajištěn tak, aby nedošlo v prvních měsících fungování úřadu ke značnému omezení.

Je možné, že právě předpoklad prvotních složitostí, tak jak jsou uvedeny v přechozích odstavcích se mohl odrazit v tom, že první organizační struktura nabyla účinnosti až k 1. 2. 2013, tj. s měsíčním zpožděním. Rozvržení této struktury bylo následující.

Dle platné legislativy Státní pozemkový úřad tvoří jeho ústředí a krajské pozemkové úřady, které vykonávají činnost v rámci vyšších územních samosprávných celků. Státní pozemkový úřad zřizuje pobočky krajských pozemkových úřadů, jejichž územní působnost odpovídá území jednoho nebo více okresů.

V čele Státního pozemkového úřadu stojí ústřední ředitel Státního pozemkového úřadu, kterého jmenuje a odvolává ministr zemědělství.

Státní pozemkový úřad je rozdělen na jednotlivé organizační útvary, kterými jsou úseky (nyní sekce) a odbory a organizační jednotky, které tvoří krajské pozemkové úřady a pobočky.

V čele úseků (sekcí) vždy stojí náměstek ústředního ředitele, který je přímo podřízen ústřednímu řediteli. V čele odboru stojí ředitel, který je přímo podřízen ústřednímu řediteli nebo jeho náměstkovi.

Krajský pozemkový úřad řídí jeho ředitel. Ředitele krajského pozemkového úřadu jmenuje a odvolává ústřední ředitel na návrh náměstka pro úsek (sekcí) řízení krajských pozemkových úřadů a odborných činností.

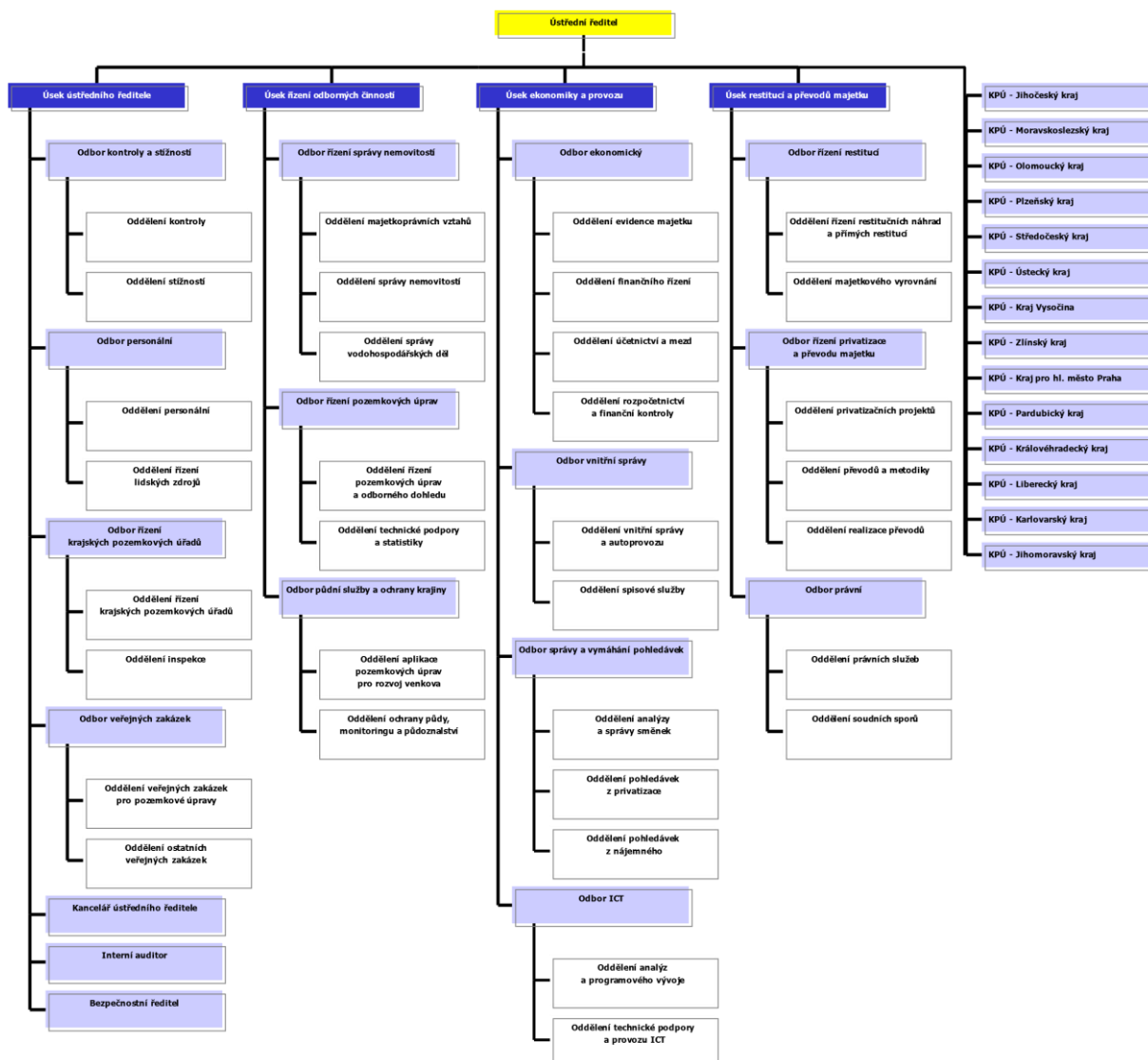
V čele pobočky krajského pozemkového úřadu stojí vedoucí pobočky, který je přímo podřízen řediteli krajského pozemkového úřadu.

2.4.1 Organizační struktura k 1. 2. 2013

Ke dni 1. 2. 2013 proběhla první systemizace Státního pozemkového úřadu (dále jen „SPÚ“), jak již bylo uvedeno výše. Bylo nutné skloubit složitou strukturu Pozemkového fondu České republiky, která vykazovala prvky divizionální organizační struktury, se soustavou pozemkových úřadů, jejichž organizační struktura byla plochá a jako jediné vedení měla Ústřední pozemkový úřad. Nově vzniklá organizační struktura převzala prvky struktury Pozemkového fondu České republiky. Schéma této organizační struktury

je na obrázku č. 10. Pro snazší pochopení rozložení jednotlivých úseků jsou pod obrázkem popsány činnosti jednotlivých úseků, odborů, krajských pozemkových úřadů (dále jen „KPÚ“) a jejich poboček (příloha A).⁴⁹

Obrázek 10: Schéma organizační uspořádání SPÚ s účinností od 1. 2. 2013



Zdroj⁵⁰

Úsek ústředního ředitele zajišťuje činnosti související s vrcholovým řízením a administrativou SPÚ, se správou a řízením SPÚ, s rozvojem systémů organizace a řízení

⁴⁹ Organizační řád Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 01/13 ze dne 11. 1. 2013, č.j. SPU 021723/2013.

⁵⁰ Příloha č. 1 Organizačního řádu Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 01/13 ze dne 11. 1. 2013, č.j. SPU 021723/2013.

a interních a externích komunikací. Úsek je řízen ústředním ředitelem a člení se na organizační útvary, kterými jsou odbor kontroly a stížností, odbor personální, odbor řízení krajských pozemkových úřadů a odbor veřejných zakázek. V přímé podřízenosti ústředního ředitele působí interní auditor a bezpečnostní ředitel.

Úsek řízení odborných činností zajišťuje činnosti související s odborným řízením KPÚ, dále zajišťuje metodické řízení KPÚ, poboček a odloučených pracovišť. Úsek je řízen 1. náměstkem ústředního ředitele. Členění jeho organizačních útvarů se dělí na odbor řízení správy nemovitostí, odbor řízení pozemkových úprav a odbor půdní služby a ochrany krajiny.

Úsek ekonomiky a provozu zajišťuje podpůrné služby a činnosti pro organizační útvary, ústředí a síť pracovišť SPÚ. Jedná se zejména o podporu v oblasti finančního řízení a ekonomiky, v oblasti vnitřní správy, majetku a ICT podpory. Úsek je řízen náměstkem ústředního ředitele a člení se na organizační útvary jako odbor ekonomický, odbor vnitřní správy, odbor správy a vymáhání pohledávek a odbor ICT.

Úsek restitucí a převodu majetku zajišťuje činnosti v oblasti restitucí, privatizace a převodů majetku a právních služeb. Úsek je řízen náměstkem ústředního ředitele a podle jeho zajišťovaných činností se člení na organizační útvary, kterými jsou odbor řízení restitucí, odbor řízení privatizace a převodu majetku a odbor právní.

Krajský pozemkový úřad jako orgán prvního stupně rozhoduje ve správním řízení jakožto vnitřní organizační jednotka SPÚ podle územní působnosti. O odvolání proti jeho rozhodnutí rozhoduje ústředí, pokud jiný právní předpis nestanoví jinak. Krajský pozemkový úřad vykonává činnost v rámci vyšších územních samosprávných celků v oblasti správy majetku, privatizace a převodů, restitucí a pozemkových úprav. Podle toho se člení na jednotlivá oddělení.

Součástí krajských pozemkových úřadů jsou rovněž pobočky. Státní pozemkový úřad zřizuje pobočky KPÚ, jejichž územní působnost odpovídá území jednoho nebo více okresů. Pobočky zajišťují řízení o pozemkových úpravách podle zákona č. 139/2002 Sb., o pozemkových úpravách a pozemkových úřadech, v platném znění. Současně připravují podklady a rozhodnutí jako orgán prvního stupně ve správním řízení podle územní působnosti. Samotné rozhodování ve správním řízení však přísluší pouze KPÚ. Zřízením

poboček se vychází vstříc především veřejnosti, a to tak, aby služby poskytované tímto úřadem byly pro veřejnost co možná nejdostupnější. KPÚ zajišťují výkon správy majetku, restitucí a převodů majetku, přičemž pobočka a KPÚ mohou mít stejnou místní příslušnost. O delegaci působnosti na pobočky rozhoduje ředitel KPÚ.

Jednoznačně za hlavní klad vzniku jednoho státního orgánu byla úspora finančních nákladů, a to v předpokládané výši téměř 50 milionů korun ročně. Této úspory bylo docíleno jednak sloučením sídel jednotlivých poboček Pozemkového fondu České republiky a soustavy pozemkových úřadů a jednak snížením počtu zaměstnanců tak, aby nedocházelo k duplicitnímu řešení stejné problematiky několika pracovníky.⁵¹

Z druhé strany je nutné doplnit, že snížení počtu zaměstnanců neodrazilo změnu legislativy, a to především s ohledem na přijetí zákona č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi a o změně některých zákonů, v platném znění, což se následně projevilo v neúměrném prodloužení správních řízení a tím neplnění závazných zákonných lhůt a zároveň nedostatečné rychlosti při převodu pozemků v rámci nepřímých restitucí, popř. nárokových převodů dle platné legislativy.

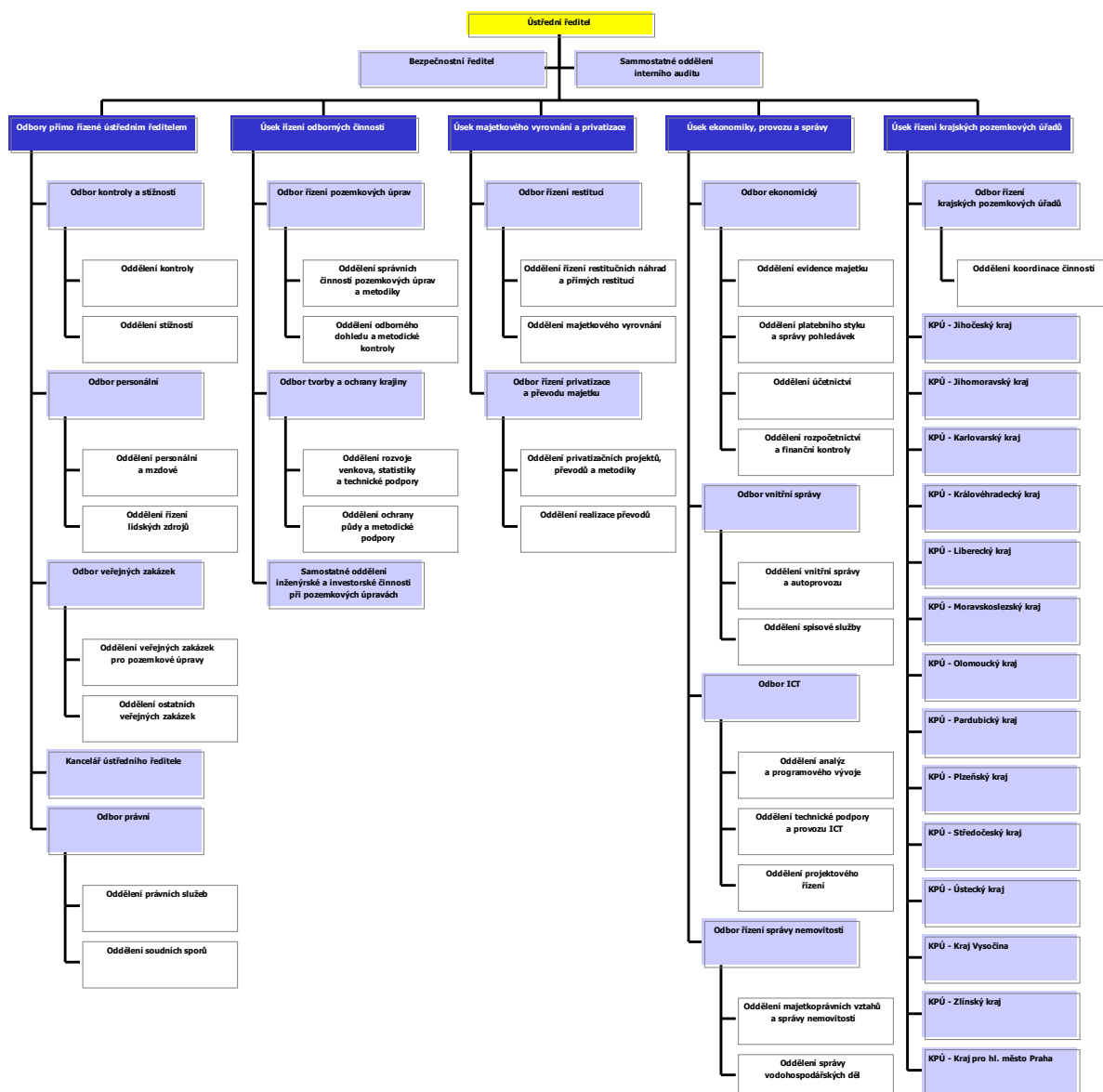
2.4.2 Organizační struktura k 1. 4. 2014

Další změna systemizace proběhla ke dni 1. 4. 2014. Důvodem bylo zvýšení celkového počtu pracovních míst nárůstem agend vykonávaných v rámci Státního pozemkového úřadu, které nebylo možné reálně řešit v zákonných termínech se stávajícím počtem zaměstnanců výrazně snížených při organizačních změnách v roce 2013. V důsledku organizačních změn, změny legislativy související s nárůstem objemu zastávaných odborných agend, zejména v oblasti církevních restitucí, majetkového vyrovnání s církevními a náboženskými společnostmi, dále v oblasti nájemních a pachtovních smluv nebo nárokových převodů byl celkový počet navýšen o 130 pracovních míst. Bylo nezbytné jednak posílit rozhodovací pravomoc Státního pozemkového úřadu jako osoby povinné, která musela důsledně posuzovat, zda jím spravovaný majetek lze oprávněným osobám vydat a zároveň bylo nutné navýšit počet zaměstnanců, kteří zastávali pozici Státního pozemkového úřadu jako správního orgánu. Změnou

⁵¹URL: <http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2013_statni-pozemkovy-urad-od-sveho-vzniku.html> [cit. 2017-01-13].

rozsahu spravovaného majetku bylo nutné také navýšit počty pracovníků, kteří se zabývali ukončováním nájemních a pachtovních smluv tak, aby nedocházelo k bezdůvodnému obohacování státu pronajímáním majetku, který již nevladnil. Schéma organizační struktury k 1. 4. 2014 je na obrázku č. 11 této práce.

Obrázek 11: Schéma organizačního uspořádání SPÚ s účinností od 1. 4. 2014



Zdroj⁵²

⁵²Příloha č. 1 Organizačního řádu Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 01/14 ze dne 1. 4. 2014, č.j. SPU 138538/2014.

Změna systemizace se promítla i v novém organizačním uspořádání. Původní čtyři úseky se rozšířily na pět, a to odbory přímo řízené ústředím, úsek řízení odborných činností, úsek majetkového vyrovnání a privatizace, úsek ekonomiky, provozu a správy a úsek řízení krajských pozemkových úřadů.⁵³

Úsek ústředního ředitele se přejmenoval na odbory přímo řízené ústředím a nově zajišťoval činnost odboru právního. Důvodem k převzetí odboru právního pod úsek ústředního ředitele byl stále se navyšující počet žalob, které měly významný vliv na rozsah spravovaného majetku, a proto byl tento odbor vyhodnocen nově příchozí ústřední ředitelkou jako klíčový. I z hlediska pohledu veřejnosti na činnost Státního pozemkového úřadu se jevílo jako vhodné pro dostatečnou informovanost vrcholového vedení takto tento odbor zařadit. Působnost odboru řízení krajských pozemkových úřadů se přenesla na samostatný úsek. Nezměněné zůstalo zajišťování činností v oblasti odboru kontroly a stížností, odboru personálního a odboru veřejných zakázek.

Působnost úseku řízení odborných činností se zúžila na činnost související s pozemkovými úpravami a tvorbou a ochranou krajiny. V tomto úseku vzniklo nové samostatné oddělení inženýrské a investorské činnosti při pozemkových úpravách, jehož cílem bylo metodické vedení této vysoce odborné činnosti pro jednotlivé KPÚ tak, aby došlo ke sjednocení postupu investorské činnosti při realizaci společných zařízení vyprojektovaných jako výsledek pozemkových úprav. Výhodou takové specializace bylo rovněž předcházení možným pochybením při získávání dotačních titulů k jednotlivým stavbám.

Úsek majetkového vyrovnání a privatizace nově zajišťoval pouze činnosti související s restitucemi a privatizací. V obou případech výsledkem této činnosti bylo nakládání s majetkem v příslušnosti hospodaření Státního pozemkového úřadu, jejichž cílem bylo vypořádání nároků restituentům nebo bezúplatné a úplatné převody na třetí osoby. Již zmíněný odbor právní byl přesunut pod odbory přímo řízené ústředním ředitelem.

Změna proběhla i v úseku ekonomiky a provozu, který se přejmenoval na úsek ekonomiky, provozu a správy, což napovídá o rozšíření působnosti o odbor řízení správy nemovitostí. Na správu majetku se v té době pohlíželo především jako na zajišťování

⁵³Organizační řád Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 01/14 ze dne 1. 4. 2014, č.j. SPU 138538/2014.

služeb souvisejících s nemovitostmi, například zisk z pronájmu, náklady na údržbu nemovitostí apod.

Nově vzniklým pátým úsekem byl úsek řízení krajských pozemkových úřadů. Úsek zajišťoval operativní řízení činnosti KPÚ, byl řízen 1. náměstkem ústředního ředitele a tvořil jej organizační útvar odbor řízení krajských pozemkových úřadů a jednotlivé krajské pozemkové úřady. Původní začlenění pod úsek ústředního ředitele se ukázal jako ne příliš šťastný, protože samotný odbor tak byl odtržen přímo od jednotlivých krajských pozemkových úřadů a jeho vedení tím bylo ztíženo.

Nová systemizace již reflektovala legislativní změny, proto za výhodu lze označit zpružnění správních řízení a plnění správních lhůt, čímž došlo ke snížení stížností ze strany oprávněných osob a zároveň došlo k rychlejšímu převodu pozemků na třetí osoby.

Nevýhodou ovšem bylo krátkozraké předchozí snížení pracovníků. Pracovníci s letitou praxí si za tu dobu byli schopni najít jinou práci a nabídky na vrácení se zpět k původnímu zaměstnavateli využilo jen málo z nich. Tato skutečnost se odrazila v nutnosti delšího zapracování nově příchozích, a to se odrazilo na kvalitě vedení správního řízení, a tedy i následně na navýšení počtu žalob. I v rámci převodu pozemků na třetí osoby docházelo k chybám, např. v nesprávném ocenění a nedostatečném prověření pozemků z majetkoprávního hlediska.

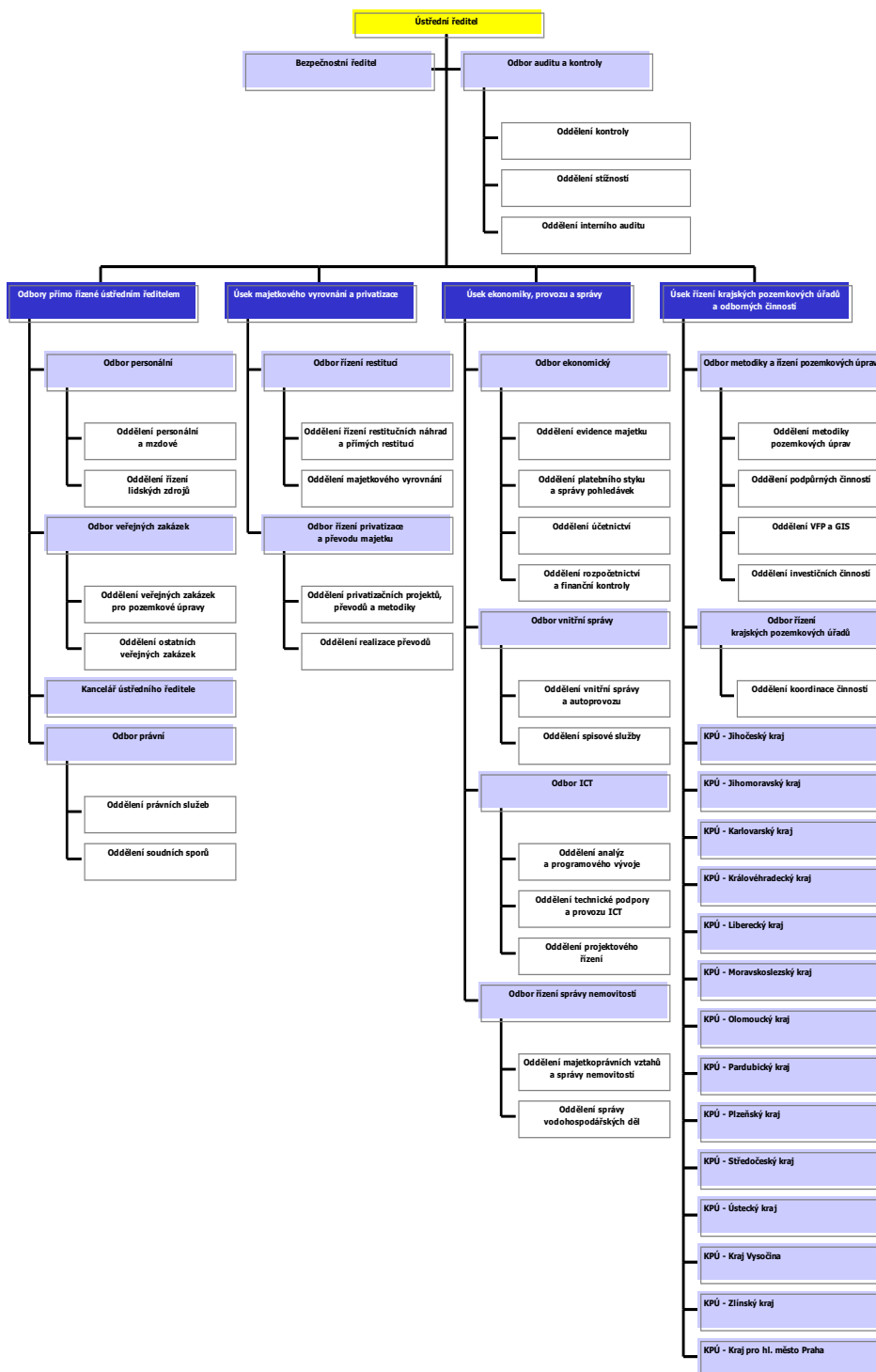
Další nevýhodou byla také ta skutečnost, že původní předpokládaná úspora finančních prostředků se rapidně snížila, protože se zvýšily jednak náklady na mzdy, ale zároveň i náklady týkající se např. pronájmu ploch pro jednotlivé kanceláře, nemluvě o jejich vybavení, ať již technikou či nábytkem.

2.2.3 Organizační struktura k 1. 11. 2014

Další změna organizační struktury proběhla ke dni 1. 11. 2014. Důvodem nebyla personální změna, ale nové organizační uspořádání úřadu, které je zobrazeno v obrázku č. 12 této práce.

Původních pět úseků se opět zúžilo na čtyři úseky, a to úsek odbory přímo řízené ústředním ředitelem, úsek majetkového vyrovnání a privatizace, úsek ekonomiky, provozu a správy a úsek řízení krajských pozemkových úřadů a odborných činností.

Obrázek 12: Schéma organizačního uspořádání SPÚ s účinností od 1. 11. 2014



Zdroj⁵⁴

⁵⁴Příloha č. 1 Organizačního řádu Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 03/14 ze dne 30. 10. 2014, č.j. SPU 532476/2014.

Sloučení odboru řízení krajských pozemkových úřad s jednotlivými KPÚ se ukázalo jako vhodné, neboť metodické vedení a součinnost těchto útvarů sjednotila činnost jednotlivých KPÚ a jejich poboček. Jako logický krok tedy vyplynula vhodnost podřazení původně úseku řízení odborných činností, který se věnoval řízení pozemkových úprav, tvorbě a ochraně krajiny a inženýrské a investorské činnosti při pozemkových úpravách.⁵⁵

Změna proběhla na úseku odbory přímo řízené ústředním ředitelem, kde se samostatné oddělení interního auditu sloučilo s odborem kontroly a stížností. Vznikl tím nový odbor auditu a kontroly a jeho působnost se přesunula do přímé podřízenosti ústředního ředitele. Úsek majetkového vyrovnání a privatizace a úsek ekonomiky, provozu a správy zůstaly beze změn.

Za jednoznačnou výhodu této organizační struktury lze označit sloučení odborných činností týkající se náplně práce KPÚ na úseku pozemkových úprav. Došlo tak ke snížení nedostatků v rámci investiční činnosti a zároveň zvýšení úspěšnosti při podávání žádostí o finance z Evropské unie z operačních programů.

Nevýhodou zůstává nevhodné začlenění odboru správy majetku, na jehož činnost se pohlíželo z velmi zúženého úhlu. Další nevýhodou, která se ukázala až v následujících letech, bylo sloučení oddělení interního auditu s odborem kontroly, které však mají rozlišná postavení. Nově vzniklé oddělení kontroly se tak dostalo do pozadí.

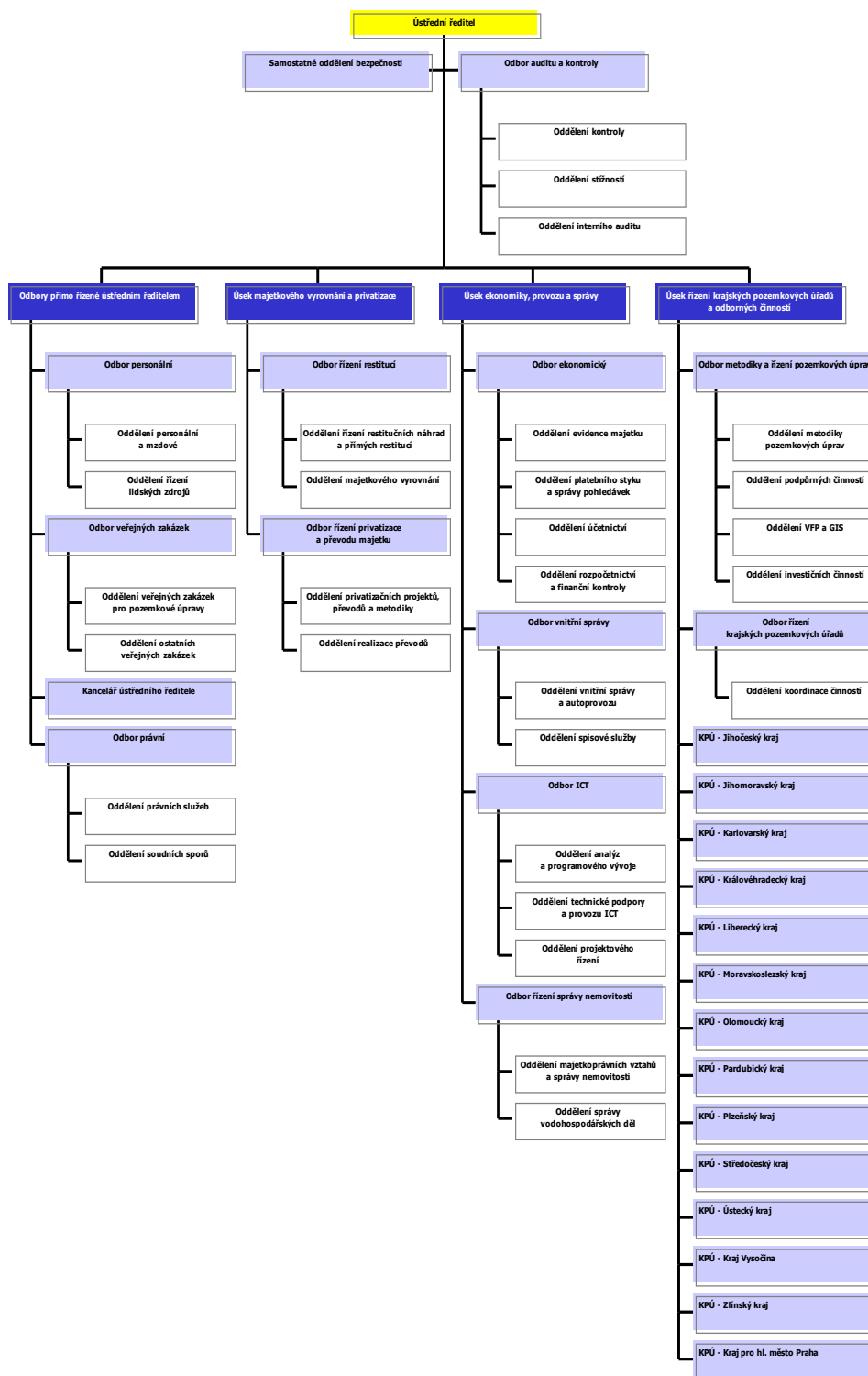
2.2.4 Organizační struktura k 1. 1. 2015

Následuje organizační změna k 1. 1. 2015, jejímž důvodem bylo navýšení dalších pracovních míst o 85 specialistů pro pozemkové úpravy, kteří posílili především pobočky KPÚ. Důvodem navýšení pracovníků této agendy byla snaha o zásadní zvýšení tempa realizace pozemkových úprav, neboť průtahy v jejich realizaci brání rozvoji území a komplikují ochranu půdy vlivy přírody (např. eroze). Snahou je posunout horizont dokončení pozemkových úprav v České republice z roku 2035 na rok 2025.⁵⁶ Schéma organizační struktury s provedenými změnami k 1. 1. 2015 je na obrázku č. 13 této práce.

⁵⁵Organizační řád Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 03/14 ze dne 30. 10. 2014, č.j. SPU 532476/2014.

⁵⁶URL: <http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2013_statni-pozemkovy-urad-od-sveho-vzniku.html> [cit. 2017-01-13].

Obrázek 13: Schéma organizačního uspořádání SPÚ s účinností od 1. 1. 2015



Zdroj⁵⁷

⁵⁷Příloha č. 1 Organizačního řádu Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 04/14 ze dne 18. 12. 2014, č.j. SPU 636694/2014.

Jedinou změnou této organizační struktury bylo posílení bezpečnosti SPÚ vznikem samostatného oddělení.⁵⁸

Úsek odbory přímo řízené ústředním ředitelem zajišťoval činnosti související s vrcholovým řízením a administrativou SPÚ, s rozvojem systémů organizace a řízení a interních a externích komunikací. Zde byly zajišťovány činnosti v oblasti právní, personální a mzdové, bezpečnosti, veřejných zakázek, interního auditu a kontroly.

Úsek ekonomiky, provozu a správy zajišťuje podpůrné služby a činnosti pro organizační útvary, ústředí a sítě pracovišť SPÚ. Jedná se zejména o podporu v oblasti finančního řízení a ekonomiky v oblasti vnitřní správy, správy majetku a ICT podpory.

Úsek majetkového vyrovnání a privatizace zajišťoval činnosti související s restitucemi a privatizací.

Úsek řízení krajských pozemkových úřadů a odborných činností zajišťoval činnosti související s pozemkovými úpravami, tvorbou a ochranou krajiny a operativní řízení činnosti KPÚ. Činnost krajských pozemkových úřadů a poboček zůstává beze změn.⁵⁹

Novou systemizací mělo dojít především k urychlení realizace pozemkových úprav, neboť právě pozemkové úpravy se staly klíčovou problematikou činností SPÚ, jak již bylo zmíněno ve výše uvedených kapitolách.

Za nevýhodu lze uvést skutečnost, že původní předpokládaná úspora na nákladech se nadále snížila, a předpokládaný záměr, který byl jedním z hlavních argumentů provedení transformace PF ČR a jeho sloučení se soustavou pozemkových úřadů tak vzal za své. Znovu se zvýšily náklady na mzdy, pronájem kanceláří a jejich vybavení.

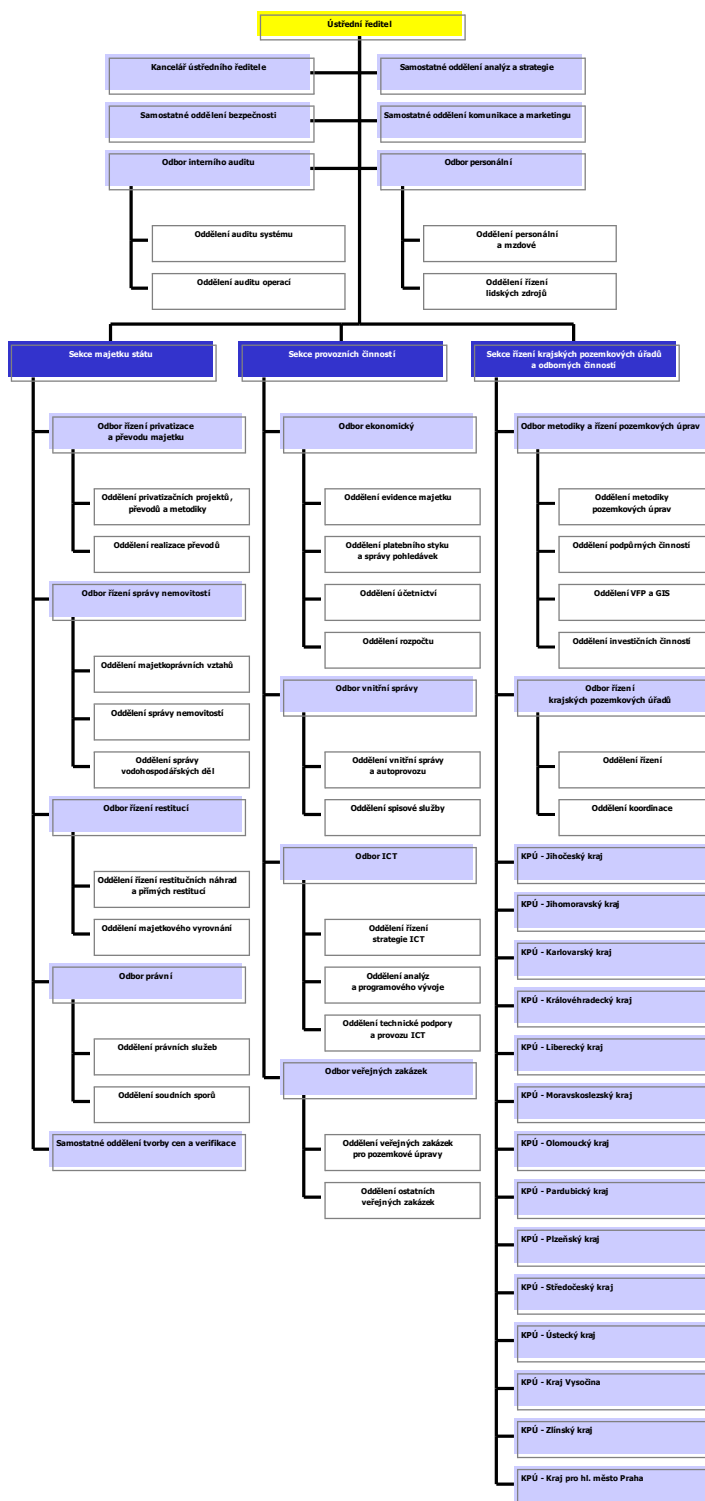
2.5 SOUČASNÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPÚ

Ve světle přijatého služebního zákona došlo k dalšímu zjednodušení organizační struktury SPÚ, která reflektovala především zařazení jednotlivých zaměstnanců buď pod zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, v platném znění, nebo pod zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, což ukazuje obrázek č. 14 této práce.

⁵⁸Organizační řád Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 04/14 ze dne 18. 12. 2014, č.j. SP 636694/2014.

⁵⁹Příkaz ústřední ředitelky – Působnost a hlavní činnosti organizačních útvarů a organizačních jednotek Státního pozemkového úřadu PÚŘ 02/2015 ze dne 14. 5. 2015, č.j. SPU 255109/2015.

Obrázek 14: Schéma organizačního uspořádání SPÚ s účinností od 1. 2. 2016



Zdroj⁶⁰

⁶⁰Příloha č. 1 Organizačního řádu Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 02/16 ze dne 15. 12. 2015, č.j. SPU 648442/2015.

Sekce majetku státu zajišťuje činnosti související s restitucemi, privatizací, správou majetku, oceňováním a právní činností. Tato sekce vznikla sloučením původně úseku majetkového vyrovnání a privatizace, odboru řízení správy nemovitostí, odboru právního a nově vytvořeného oddělení tvorby cen a verifikace.

Sekce provozních činností nahradila úsek ekonomiky a správy. Zajišťuje obdobné podpůrné činnosti organizace a činnosti pro organizační útvary a organizační jednotky SPÚ. Jedná se zejména o podporu v oblasti finančního řízení a ekonomiky, vnitřní správy, ICT podpory a oblasti veřejných zakázek.

Úsek řízení krajských pozemkových úřadů a odborných činností se pouze přejmenoval na sekci řízení krajských pozemkových úřadů a odborných činností a jeho náplň zůstala nezměněna.⁶¹

Úprava organizační struktury k 1. 2. 2016 sice neměla žádný vliv na personální stav Státního pozemkového úřadu, odrážel však přijetí zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, v platném znění.⁶²

Výhodou této systemizace, která sice neznamenal žádnou personální změnu, byla určitá stabilita pracovních míst zařazených pod služební zákon, a tím zároveň větší jistota týkající se pracovního poměru stávajících zaměstnanců.

Nevýhodou byla krátkodobá změna rozvržení kompetencí v rámci jednotlivých úseků, neboť došlo k částečnému sloučení úseku majetkoprávního vyrovnání a privatizace s úsekem přímo řízeným ústředním ředitelem. Tím došlo ke spojení velmi vytížených pracovišť do jednoho celku. Tak rozsáhlou problematiku nebylo možné účinně vést jednou osobou, čímž došlo k nestabilitě na jednotlivých odborech spadajících pod tento úsek. Výsledkem nevhodného vedení byl rozsáhlý odchod kvalifikovaných zaměstnanců a destabilita odboru právního.

Další nevýhodou byl nárůst agendy personálního odboru, který musel zajistit, v souladu se zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě, v platném znění, vypsání výběrových řízení na jednotlivé pozice vedoucích pracovníků.

⁶¹Příkaz ústředního ředitele – Působnost a hlavní činnosti organizačních útvarů a organizačních jednotek Státního pozemkového úřadu PK 02/2016 ze dne 16. 2. 2016, č.j. SPU 071992/2016.

⁶²Organizační řád Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 02/16 ze dne 15. 12. 2015, č.j. SPU 648442/2015.

3 KONCEPT OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPÚ

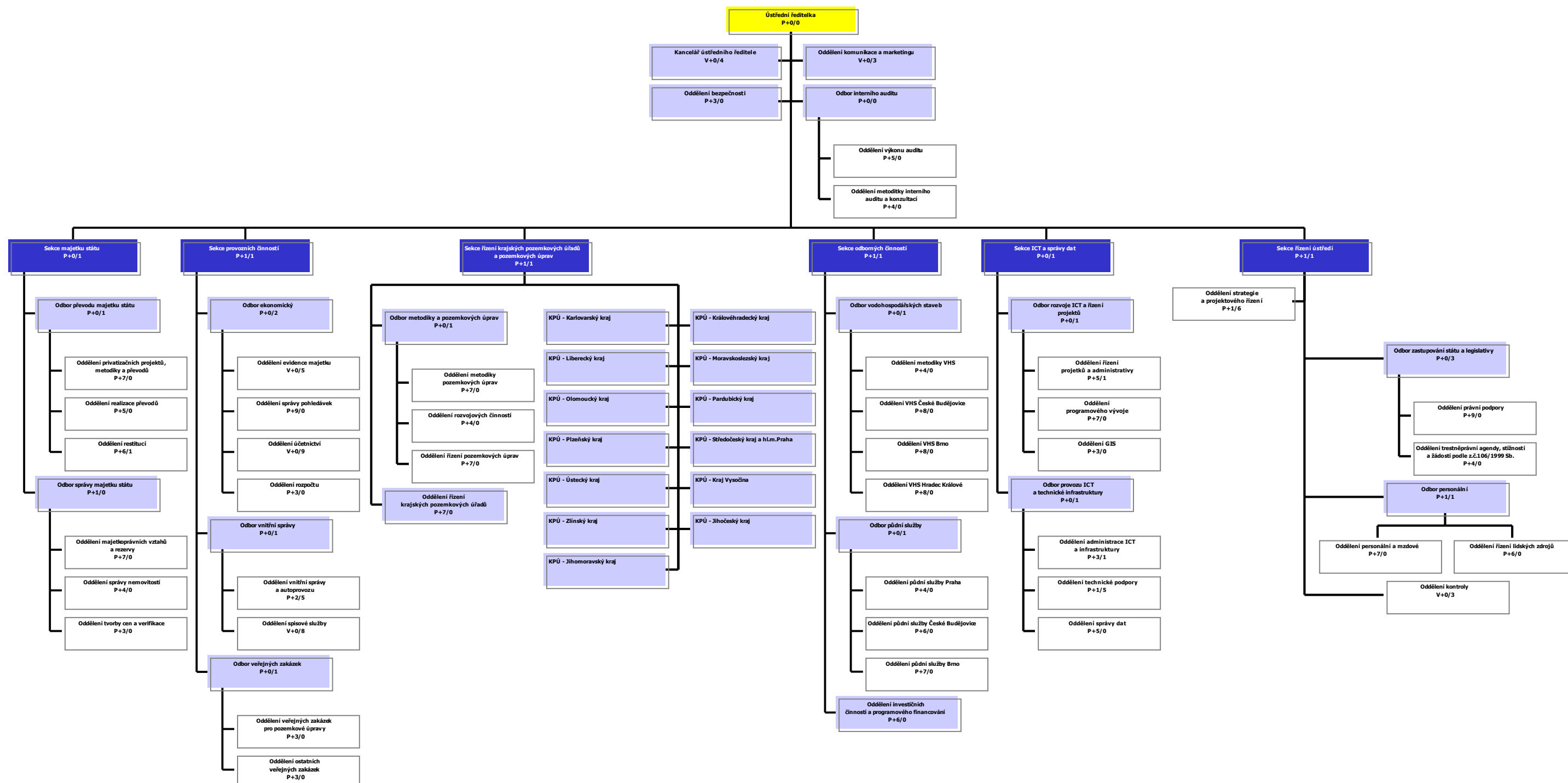
Dne 1. 8. 2016 nabyla účinnosti novela o Státním pozemkovém úřadu, zákon č. 185/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 503/2012 Sb., o Státním pozemkovém úřadu a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění, a další související zákony. Tato novela významně změnila předmět činnosti Státního pozemkového úřadu. Přináší nové činnosti spojené s vytvářením a správou rezervy státní zemědělské půdy. Koncept optimalizace organizační struktury Státního pozemkového úřadu by se měl nejen přizpůsobit této změně, ale souvisí i s ukončováním časově omezených agend a reaguje na dlouhodobě problémové oblasti. Došlo tím ke sloučení do té doby samostatných odborů privatizace a převodů a odboru řízení restitucí, kdy restituční řízení jako taková zůstaly jako zbytkové agendy, které nemělo smysl vést samostatně. Zbývající činnost odboru řízení restitucí, a to vypořádání nároků oprávněných osob na převod náhradních pozemků za pozemky nevydané, vykazuje obdobné znaky jako agenda odboru privatizace a převodů, proto se sloučení těchto dvou odborů se jevílo s novelou zákona jako logický krok.

3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA K 1. 1. 2017

Poslední nově proběhlou změnou organizační struktury Státního pozemkového úřadu je systemizace k 1. 1. 2017. Schéma organizační struktury je uvedeno na obrázku č. 15 této práce. Cílem bylo logické seskupení činností tak, aby bylo možné související služby efektivně řídit a poskytovat součinnost sekcí a útvarů ostatním organizačním jednotkám. Při tak malém počtu jednotlivých sekcí, které byly v předchozí organizační struktuře, se efektivní řízení ukázalo jako velmi složité. Z tohoto důvodu došlo ke zvýšení počtu jednotlivých sekcí, což je pro organizace velikosti Státního pozemkového úřadu s širokým záběrem činnosti běžné. Aby nedošlo ke zbytečným komplikacím, byly zkušenosti čerpány z organizačních struktur SZIF (Státní zemědělský a intervenční fond) a UKZUZ (Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský), což jsou resortní organizační složky státu obdobné velikosti. Nové sekce pak mají smysluplně sdružovat související činnosti a úkoly.

Obrázek 15: Schéma organizačního uspořádání SPÚ s účinností od 1. 1. 2017

Ústředí Státního pozemkového úřadu



Zdroj⁶³

⁶³Schéma organizačního uspořádání SPÚ od 1. 1. 2017 [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.spucr.cz/statni-pozemkovy-urad/o-uradu/organizacni-struktura>

Samostatné organizační útvary přímo podřízené ústřednímu řediteli zajišťují činnosti související s řízením Státního pozemkového úřadu, interních a externích komunikací, kdy jsou zajišťovány činnosti v oblasti bezpečnosti, interního auditu, komunikace a marketingu. Tyto organizační útvary byly zúženy o odbor personální a samostatné oddělení analýz a strategie, které byly nově začleněny pod sekci řízení ústředí. Tímto krokem zůstaly v přímé gesci ústředního ředitele pouze činnosti, které nemají žádnou vazbu na odborné činnosti.

Sekce majetku státu zajišťuje činnosti související s restitucemi, převody majetku, správou majetku a oceňováním. Změny v této sekci nastaly především sloučením odboru řízení privatizace a převodu majetku s odborem řízení restitucí, ze kterých vznikl odbor převodu majetku státu. Hlavním důvodem byl úbytek restitučních řízení, kdy tato agenda zůstává pouze zbytkovou a bylo neúčelné ji ponechávat v samostatném odboru. Další změnou byl přesun odboru právního pod sekci řízení ústředí, kde se nově přejmenoval na odbor zastupování státu a legislativy. Poslední změnou v této sekci byl přesun oddělení správy vodohospodářských děl pod nově vzniklou sekci odborných činností, kde z něj vznikl samostatný odbor.

Sekce provozních činností zajišťuje podpůrné činnosti Státního pozemkového úřadu a činnosti pro organizační útvary a organizační jednotky. Jedná se zejména o podporu v oblasti finančního řízení a ekonomiky, vnitřní správy, veřejných zakázek a registru smluv. Od této sekce byl oddělen odbor ICT, ze kterého byla vytvořena nová samostatná sekce. Ostatní odbory v této sekci žádnou změnou neprošly.

Sekce řízení krajských pozemkových úřadů a pozemkových úprav i nadále zajišťuje činnosti související s pozemkovými úpravami, tvorbou a ochranou krajiny a operativní řízení činností krajských pozemkových úřadů. Tato sekce tvoří zatím nejstabilnější celek, což se prokázalo z předchozích zkušeností a bylo by nesmyslné v této oblasti provádět změny.

Sekce odborných činností zajišťuje odborné činnosti v oblasti správy vodohospodářských děl, půdní služby a v oblasti řízení investičních činností v rámci Státního pozemkového úřadu. Zda odtržení těchto odborných činností od souvisejících agend se projeví jako vhodné, ukáže teprve čas.

Sekce ICT a správy dat zajišťuje činnosti související s rozvojem a provozem ICT, geografických informačních systémů (GIS), řízením ICT projektů, správou prostorových dat a specifických dat s vazbou na tato prostorová data. Tato nově vzniklá sekce měla vyřešit jednu z dlouhodobě problémových oblastí, neboť fungující, efektivní a stabilní systémy jsou důležité pro řádný chod jakékoliv organizace. Důvodem pro vznik samostatné sekce, v jejíž kompetenci je právě tato agenda, byla ta skutečnost, že v současné době velká část činnosti Státního pozemkového úřadu spočívá především ve využívání technologických systémů.

Sekce řízení ústředí zajišťuje činnosti související s řízením SPÚ v oblastech právních služeb, stížností, personalistiky a mezd, vnitřní kontrolní činnosti a strategického a projektového řízení. Sekce vede evidenci cílů a úkolů stanovených ústředním ředitelem, sleduje jejich plnění a pravidelně informuje o jejich stavu, včetně návrhu případných opatření k nápravě na poradě ústředního ředitele. Jak bylo výše uvedeno, byl pod tuto sekci přesunut odbor zastupování státu a legislativy, odbor personální a vzniklo zde nové oddělení kontroly.⁶⁴

Jako výhoda této organizační struktury se jeví zmenšení agend spravovaných jednotlivými úseky a logičtější provázání jednotlivých činností. Na vrcholový management tak nebudou kladeny vysoké nároky na zvládnutí široké problematiky, jako tomu bylo doposud.

Za nevýhodu lze považovat snížení pracovních míst, a to především zaměstnanců zařazených na pozicích vedených pod zákoníkem práce, čímž byly postiženy v první řadě jednotlivé pobočky a krajské pozemkové úřady, které tímto krokem přišly hlavně o zajištění administrativních činností.

Nepochybně za nevýhodu lze označit i to, že na pracovní místa obsazená na dobu určitou musela být rovněž vypsána výběrová řízení. Problémem však bylo to, že na těch místech, kde pracovníci nesplňovali danou kvalifikaci, a zákoník práce v těchto případech umožňoval výjimky ze vzdělání, služební zákon tyto výjimky nepřipouští. Tím Státní pozemkový úřad ztratil řadu kvalifikovaných pracovníků.

⁶⁴Příkaz ústředního ředitele – Působnost organizačních útvarů a organizačních jednotek PK 01/2017 ze dne 17. 1. 2017, č.j. SPU 020099/2017 – 15/MA.

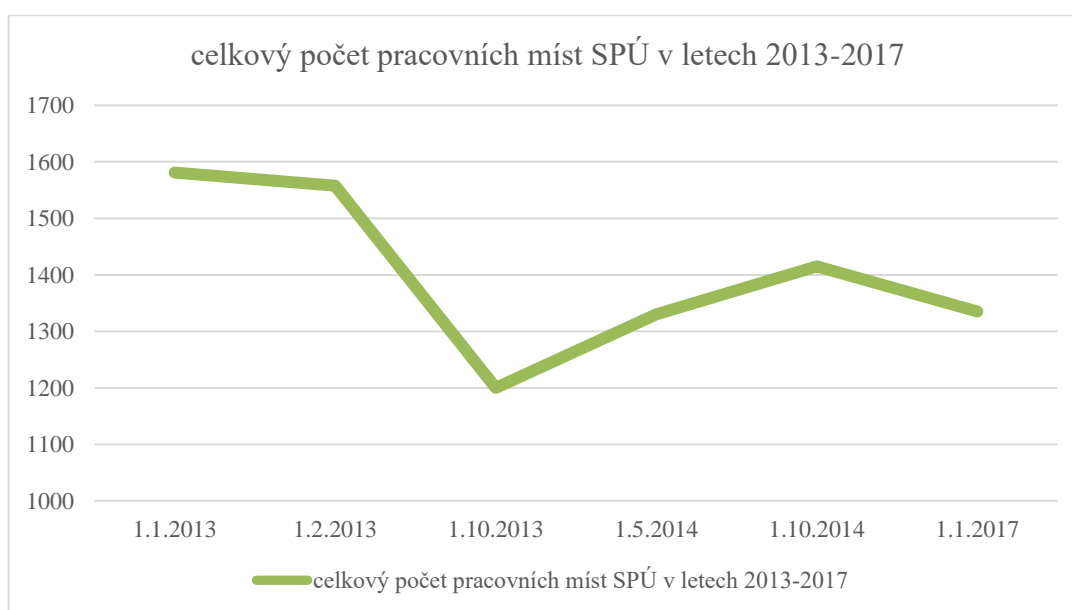
3.2 PŘEHLED PRACOVNÍCH MÍST SPÚ

Státní pozemkový úřad prošel obdobím dynamických organizačních změn, které se projeví také v personální obsazenosti úřadu. K dokreslení vývoje Státního pozemkového úřadu a s ohledem na časté změny organizačních struktur, i ve vztahu k počtu pracovních míst, je v této práci přiložen graf č. 1 znázorňující vývoj zaměstnanosti Státního pozemkového úřadu. Pracovní místa byla nejprve razantně snížena, poté se opět navyšovala a v současné době se opět snižují.

Dle častého pohybu křivky směrem nahoru a dolů v poměrně krátkém časovém horizontu je patrné, že Státní pozemkový úřad není stále stabilizován, což má dopad na kvalitu vykonávaných činností a zajištění odborné přípravy nově příchozích zaměstnanců.

Rozvoj lidských zdrojů v organizaci, tedy zvyšování jejich kvalifikace, schopností a dovedností, je velmi důležitý. Zaměstnanci jsou pak schopni lépe uspokojit potřeby zaměstnavatele a dosáhnout tak stanovených cílů.⁶⁵

Graf 1: Přehled pracovních míst SPÚ



Zdroj⁶⁶

⁶⁵KOTÝNKOVÁ, Magdalena, NĚMEC, Otakar. *Lidské zdroje na trhu práce. Vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České republiky do EU*. První vydání. Praha: nakladatelství Professional Publishing, 2003. 199 s. ISBN 80-86419-48-7, s. 9-10.

⁶⁶Vlastní zpracování.

4 NÁVRH ŘEŠENÍ

Na základě vyhodnocení zkušeností z předchozích pokusů o vytvoření optimální organizační struktury bylo navrženo zjednodušení současné organizační struktury Státního pozemkového úřadu, které je ukázáno na obrázku č. 16 této práce. Jako nejvhodnější se ukázalo rozložení činnosti Státního pozemkového úřadu do čtyř sekcí s tím, že v přímém podřízení vrcholového managementu byly ponechány ty části, které jednak vytváří obrázek úřadu ve vztahu k široké veřejnosti a také ty části, u kterých je vhodné zachovat nezávislost jejich činnosti bez provázání na jednotlivé sekce. Ve zpětném pohledu na předchozí roky se k rozložení činnosti na čtyři sekce uchýlovalo vedení Státního pozemkového úřadu nejčastěji.

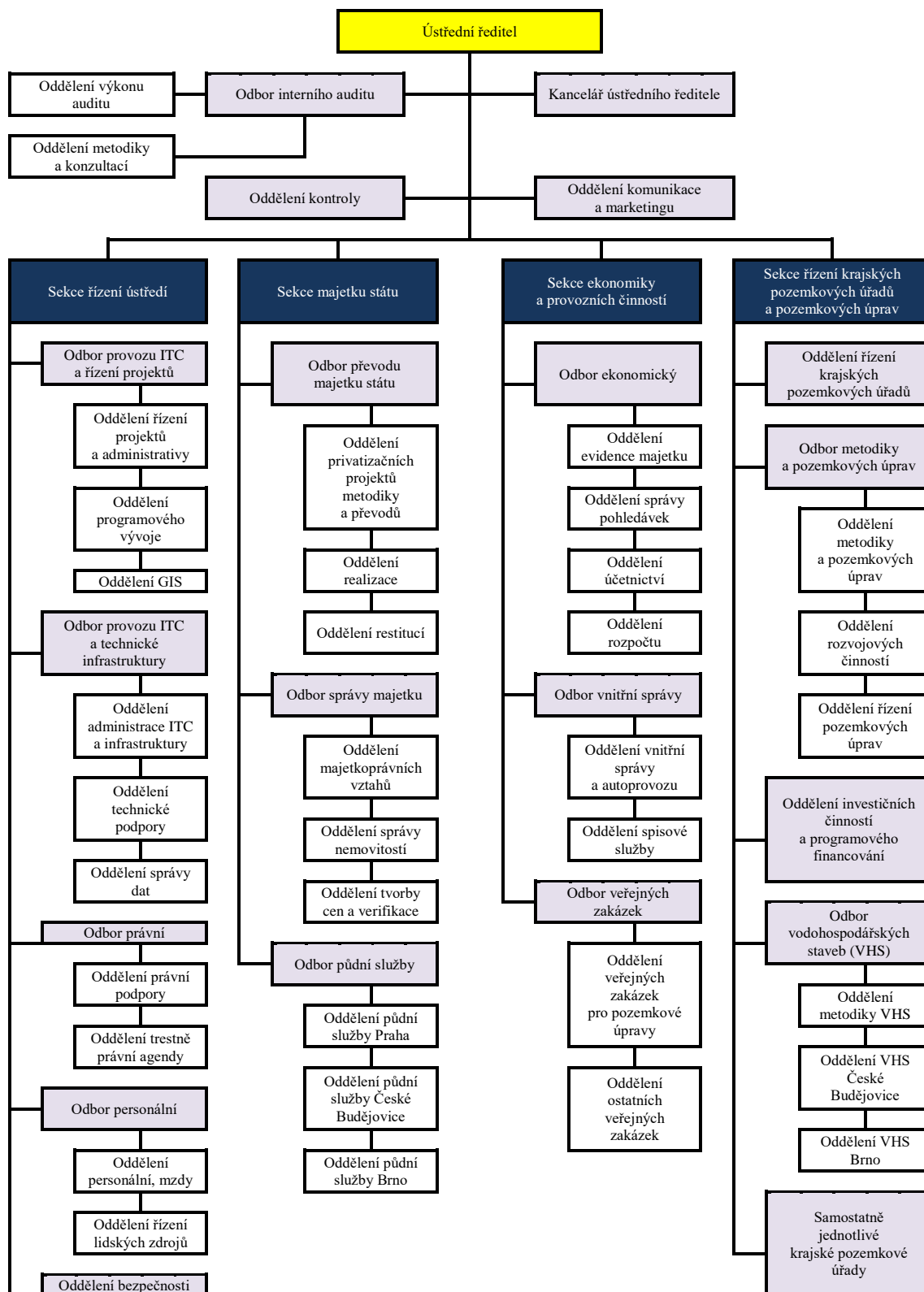
4.1 Návrh optimalizace

Při snaze maximálně zúžit počet jednotlivých sekcí (viz obrázek č. 14) se projevila tak velká zátěž na vedení sekce sdružující nosné agendy Státního pozemkového úřadu, která následně způsobila destabilizaci jednotlivých podřízených odborů. V případě, že by tento způsob rozvržení činnosti byl použit v delším časovém úseku, mohlo dojít také k výraznému poškození státu z majetkového hlediska.

Z druhé strany rozvržení činnosti Státního pozemkového úřadu do šesti sekcí s cílem rozmělnění jednotlivých agend na menší úseky a tím zajištění jejich lepší koordinace z pozice vedení sice bylo dobrým záměrem, ale také znamenalo navýšení nákladů jednak na mzdové prostředky vrcholového managementu a zároveň navýšení počtu zaměstnanců ústředí na úkor jednotlivých podřízených úseků z pozic krajských pozemkových úřadů a jimi podřízených poboček. Logickým závěrem pak byla nevole níže postavených zaměstnanců ve vztahu k nadřízeným.

Ani snaha o rozčlenění činnosti Státního pozemkového úřadu na pět sekcí nebyla nejvhodnější variantou. Vycházela z původních návrhů čtyř sekcí, které zahrnovaly především odborné činnosti a krajským pozemkovým úřadům zachovávaly samostatnost. V tomto momentě pátá sekce sdružila krajské pozemkové úřady do jednoho celku, což výrazně napomohlo jejich metodickému vedení, ale stále zůstaly odtrženy s tím provázané odborné činnosti.

Obrázek 16: Návrh optimalizace organizační struktury SPÚ



Zdroj⁶⁷

⁶⁷Vlastní zpracování

Podle tohoto návrhu je na pohled zřejmé, že rozložení všech agend bylo provedeno tak, aby všechny sekce byly v rámci vzniku jednotlivých odborů a oddělení zatíženy rovnoměrně. Tím bude zajištěno, že i kompetence a rozhodovací pravomoci vrcholového managementu budou rovnoměrné a nebude tak docházet k přetížení některých ředitelů sekcí.

Organizační útvary přímo podřízené ústřednímu řediteli by zajišťovaly činnosti související s řízením Státního pozemkového úřadu, interním auditem, kontrolou, komunikací a marketingem. V přímé gesci ústředního ředitele by tak nadále zůstaly pouze činnosti, které nemají žádnou vazbu na odborné činnosti a jejich provoz by tak zbytečně nezatěžoval vedení jednotlivých sekcí. Z tohoto útvaru proto bylo vyloučeno oddělení bezpečnosti, neboť je úzce provázáno s odborem ICT. Výhodou této změny bude jednak vhodnější propojení oddělení bezpečnosti s odborem ICT, kdy v současné době, se jako největší riziko bezpečnosti chodu Státního pozemkového úřadu projevuje právě napadení technologických systémů. Další výhodou je bližší propojení ústředního ředitele s širokou veřejností při vytváření pohledu na Státního pozemkového úřadu, komunikaci s médii a dalšími organizačními útvary státu, představiteli samosprávních celků a státními činiteli.

Sekce řízení ústředí by zahrnovala činnosti spojené s řízením Státního pozemkového úřadu v oblasti ICT, bezpečnosti, právních služeb a personalistiky. Vedla by evidenci cílů a úkolů na ústředí stanovených ústředním ředitelem, sledovala jejich plnění a pravidelně informovala o jejich stavu, případně by navrhovala na poradě ústředního ředitele opatření k nápravě. Problémové oblasti Státního pozemkového úřadu, kterým je třeba věnovat zvláštní pozornost, by tak byly soustředěny do jedné sekce, což bude nespornou výhodou. Ředitel této sekce bude mít lepší přehled o zajištění oblastí, které zabezpečují stabilizaci z personálního hlediska, na které úzce navazuje bezpečnostní politika úřadu. Hlavním cílem je ochrana citlivých údajů zpracovávaných v rámci činnosti Státního pozemkového úřadu, ale také citlivých údajů vztahujících se k jednotlivým zaměstnancům. K napadení těchto údajů může dojít nejen z vnějšího, ale i z vnitřního prostředí. Provázání těchto dvou oblastí zajistí lepší prevenci možného vzniku nežádoucích vlivů. Samostatnou kapitolou pak zůstává odbor právní, který je natolik specifickou činností, že ji nelze podřadit pod jiné sekce a zároveň je nutné zajistit jeho dobré vedení a propojení se zbývající částí úřadu.

Sekce majetku státu by zajišťovala činnosti související se zbytkovou agendou restitucí, převodem majetku, správou majetku, oceňováním a půdní službou. Nově byl do této sekce zahrnut odbor půdní služby, který logicky souvisí s odborem správy majetku, a to především s oceňováním pozemků, které souvisí se správným určením bonitované půdně ekologické jednotky (BPEJ) pozemku. Výhodou této sekce bude sloučení navzájem propojených činností Státního pozemkového úřadu. Lepší koordinací výše uvedených činností dojde ke snížení časových prodlev, které do této doby vznikaly právě díky rozdělení činností do různých sekcí.

Sekce provozních činností by zahrnovala podpůrné činnosti Státního pozemkového úřadu a zabezpečení servisu pro jednotlivé organizační útvary a organizační jednotky. Jednalo by se zejména o podporu v oblasti finančního řízení a ekonomiky, vnitřní správy, veřejných zakázek a registru smluv. Takové rozvržení se v předchozích organizačních strukturách osvědčilo, proto by bylo nevhodné v tomto případě provádět jakoukoli změnu. Jedinou změnou je oproti současně platné organizační struktuře odtržení odboru půdní služby a jeho přiřazení k sekci majetku státu. Výhoda této změny byla vysvětlena v předchozím odstavci.

Sekce řízení krajských pozemkových úřadů a pozemkových úprav by zajišťovala činnosti související s pozemkovými úpravami, tvorbou a ochranou krajiny a operativní řízení činností krajských pozemkových úřadů. Tato sekce byla rozšířena o činnosti v oblasti správy vodohospodářských děl a řízení investičních činností a programového financování. I zde nový návrh optimalizace částečně vychází z předchozích zkušeností, kde provázání krajských pozemkových úřadů s jednotlivými odbornými činnostmi, které zajišťují, se ukázaly jako velmi vhodné. Vzhledem k tomu, že činnost v oblasti správy vodohospodářských děl je činností velmi specifickou a v současné době velmi problematickou vzhledem ke klimatickým změnám, zůstala zachována jeho samostatnost v podobě odboru. Avšak tato činnost úzce souvisí s realizací pozemkových úprav, proto zařazení odboru právě do sekce řízení krajských pozemkových úřadů a pozemkových úprav bude bezesporu jednou z výhod. Další výhodou pak bude propojení řízení investičních činností a programového financování s touto sekcí, protože i tato činnost je úzce propojená s realizací pozemkových úprav. Spočívá především v nastavení metodického vedení získávání financí z dotačních programů, které činí jednotlivým krajským pozemkovým úřadům velké problémy.

5 HODNOCENÍ

Smyslem této bakalářské práce bylo poukázat na nelehký úkol kladený na osoby, které připravovaly transformaci Pozemkového fondu České republiky a sloučení této organizace do soustavy pozemkových úřadů. Původní záměr spojení těchto dvou subjektů, kterým byla úspora finančních nákladů, a to v předpokládané výši téměř 50 milionů korun ročně, se následně ukázal jako nereálný.

Po vyhodnocení vzniku prvního organizačního uspořádání Státního pozemkového úřadu se jasně ukázalo, že odtržení odborných činností souvisejících s činností krajských pozemkových úřadů nebylo dobré. Krajské pozemkové úřady tak postrádaly metodické vedení. Je možné, že snahou tohoto prvního uspořádání bylo zachování určité samostatnosti krajských pozemkových úřadů, tak jak tomu bylo před vznikem Státního pozemkového úřadu. Ovšem autoři této organizační struktury opomněli fakt, že do krajských pozemkových úřadů byly začleněny rovněž činnosti bývalého Pozemkového fondu České republiky.

Snaha o úsporu finančních nákladů státu minimálně v oblasti personálního zabezpečení se rovněž projevila jako krátkozraká. Snížení počtu zaměstnanců neodráželo změnu legislativy, a to především s ohledem na přijetí zákona č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi a o změně některých zákonů, v platném znění. Tato skutečnost se následně projevila v neúměrném prodloužení správních řízení a tím neplnění závazných zákonných lhůt a zároveň nedostatečné rychlosti při převodu pozemků v rámci nepřímých restitucí, popř. nárokových převodů dle platné legislativy.

Právě nevýhody plynoucí z prvního organizačního uspořádání Státního pozemkového úřadu si vynutily po roce změnu organizační struktury. Především chybějící metodické vedení krajských pozemkových úřadů si vyžádalo změnu a vznikl tak úsek řízení krajských pozemkových úřadů, jehož součástí byl i odbor řízení krajských pozemkových úřadů, který zajišťoval koordinaci jednotlivých činností.

Zároveň bylo nutné zohlednit legislativní změny, které byly v první systemizaci opomenuty a bylo nezbytné zajistit zpružnění správních řízení a plnění správních lhůt. Tím došlo ke snížení stížností ze strany oprávněných osob a zároveň k rychlejšímu převodu pozemků na třetí osoby. Tyto legislativní změny si vyžádaly navýšení

pracovních míst. Ani navýšení pracovních míst však nenahradilo pracovníky s letitou praxí, kteří si v průběhu roku již našli jinou práci, a nabídky na vrácení se zpět k původnímu zaměstnavateli využilo jen málo z nich. Vzhledem k specifičnosti agendy prováděné Státním pozemkovým úřadem bylo nutné nově přichozí zaměstnance zapracovat. Získání potřebné kvalifikace si vyžádalo čas, a to se odrazilo na kvalitě vedení správního řízení, a tedy i následně na navýšení počtu žalob. I v rámci převodu pozemků na třetí osoby docházelo k chybám, např. v nesprávném ocenění a nedostatečném prověření pozemků z majetkoprávního hlediska.

Přestože v pořadí druhé organizační upřádnání úřadu se již pokusilo více propojit vedení krajských pozemkových úřadů s odbornými činnostmi zajišťovanými ústředím, v průběhu několika dalších měsíců se ukázalo, že i toto organizační uspořádání není zcela vhodné. Z tohoto důvodu došlo již po sedmi měsících k další změně.

Do úseku řízení krajských pozemkových úřadů byl přiřazen další odbor, který zajišťoval především metodické řízení realizace samotných pozemkových úprav. Realizace pozemkových úprav byla z dlouhodobého hlediska posuzována jako stěžejní činnost bývalé soustavy pozemkových úřadů a stejně tak se stala prioritou i nově vzniklého Státního pozemkového úřadu. Zajišťování servisu z pohledu technického zabezpečení pro jednotlivé krajské pozemkové úřady bylo náročné, a proto pro lepší koordinaci bylo přistoupeno k tomuto kroku. Zároveň se jako nezbytné ukázalo i vytvoření samostatného oddělení investiční činnosti, které metodicky vedlo krajské pozemkové úřady k realizaci společných zařízení (vybudování cestní sítě v rámci zpřístupnění pozemků, prvků územního systému ekologické stability – ÚSES, jako větrolamy, biokoridory, suché poldry, apod.), jako výsledek projektu pozemkových úprav. Toto uspořádání se následně projevilo jako nejvhodnější, a proto jej další změny poznamenaly jen minimálně.

Nedostatkem v pořadí třetího uspořádání organizační struktury Státního pozemkového úřadu bylo sloučení oddělení interního auditu s odborem kontroly. Tato oddělení mají rozlišná postavení. Nově vzniklé oddělení kontroly se tak dostalo do pozadí, což se projevilo i v nedostatečné zpětné vazbě možných vzniklých chyb pro vrcholový management.

S ohledem na personální změnu spočívající v navýšení počtu systemizovaných míst Státního pozemkového úřadu byla k 1. 1. 2015 přijata nová organizační struktura, která však ve své podstatě nezaznamenala žádnou změnu v podobě jiného rozvržení jednotlivých organizačních útvarů či organizačních jednotek.

Další organizační změnu si vynutila účinnost zákona č. 234/2015 Sb., o státní službě, v platném znění, ke které došlo od 1. 2. 2016. Snahou vrcholového managementu bylo uspořádání Státního pozemkového úřadu tak, aby byla oddělena činnost pracovníků zařazených pod zákoník práce a činnost pracovníků zařazených pod služební zákon. Tato změna však byla krajně nevhodná, neboť kompetence v rámci jednotlivých úseků byly rozvrženy nerovnoměrně. Sloučením úseku majetkoprávního vyrovnaní a privatizace s úsekem přímo řízeným ústředním ředitelem, konkrétně odboru právního, došlo ke sloučení velmi vytížených pracovišť do jednoho celku. Takto rozsáhlou problematiku nebylo možné účinně vést jednou osobou, čímž došlo k nestabilitě na jednotlivých odborech. Přestože služební zákon zajišťuje zaměstnancům určité výhody, kterými beze sporu je i větší jistota zachování služebního poměru, nesprávné vedení tohoto úseku se odrazilo v odchodu kvalifikovaných zaměstnanců a nestabilitě odboru právního.

Právě odchod kvalifikovaných zaměstnanců i přes jejich zařazení do služebního poměru a krizový stav sekce majetku státu, které způsobilo soustředění rozsáhlé agendy do jednoho celku, napomohl vzniku současně platné organizační struktury Státního pozemkového úřadu. Zjevnou snahou vrcholového managementu byl zcela odlišný přístup k uspořádání organizační struktury, kde se poprvé za dobu existence Státního pozemkového úřadu objevuje výrazně vyšší počet sekcí. Zřejmým cílem bylo rozmělnění jednotlivých činností do více celků, aby na jednotlivé ředitele sekcí nebyl kladen takový tlak. Touto změnou však došlo nejen k rozmělnění činností do menších skupin, ale zároveň k prvnímu výraznějšímu snížení pracovních míst, a to především z řad zaměstnanců zařazených pod zákoník práce. Jednotlivé krajské pozemkové úřady a jimi řízené pobočky tak přišly o pracovníky zajišťující administrativní činnost. Zda toto uspořádání bude mít delšího trvání než všechny předchozí, ukáže praxe.

Po vyhodnocení jednotlivých etap vývoje organizační struktury Státního pozemkového úřadu bylo navrženo optimálnější rozložení činností. Návrh se vrací k nejčastěji

používanému rozdělení úřadu do čtyř sekcí. Ústřednímu řediteli byla zachována pouze ta agenda, která není spojená s odbornými činnostmi, přesto se jedná o agendu, která vytváří obrázek celého Státního pozemkového úřadu z pohledu vně stojící osoby. I tento pohled je významný, neboť vytváří dobré jméno, což by mělo být právě úkolem ústředního ředitele. Koordinace odborných činností byla svěřena jednotlivým sekčním ředitelům.

Přestože agenda svěřená Státnímu pozemkovému úřadu je velmi rozsáhlá, provázáním odborných činností se sebou navzájem propojených do stejných úseků, pak bude zcela postačovat vytvoření čtyř odborných sekcí. Tím díky návrhu optimalizace organizační struktury Státního pozemkového úřadu dojde k rovnoměrnějšímu rozvržení činností a jednotliví sekční ředitelé nebudou přetíženi a zároveň tak odpadne riziko spojené s rozdílným tlakem na ně, tak jak se tomu stalo v organizační struktuře účinné ke dni 1. 2. 2016. Zároveň tím odpadne i zajištění servisu pro vedení sekcí a bude možné tyto pracovní síly využít v nižších pozicích.

Snížením počtu jednotlivých sekcí a tedy i snížení počtu osob ve vrcholovém managementu, bude i pozitivně hodnoceno širokou veřejností, ve které v současné době nejsou dobře přijímány stavy, kdy se nadměrně navyšují takové pozice.

Při vytváření organizační struktury jakýchkoliv subjektů by se mělo tedy vycházet nejen z rozsahu odborné činnosti, ale rovněž z vnímání takového subjektu v širším kontextu. Pro organizaci typu Státního pozemkového úřadu, který je organizační složkou státu, toto platí dvojnásob. Do výše uvedeného návrhu optimalizace organizační struktury Státního pozemkového úřadu je toto hledisko zapracováno.

ZÁVĚR

V předchozích kapitolách bylo snahou v této práci poukázat na složitou problematiku navrhování organizační struktury jako takové, na jednotlivé typy organizačních struktur a faktory, které ji ovlivňují. Zároveň bylo vysvětleno, že ne všechny typy organizačních struktur je vhodné použít na každou nově vzniklou organizaci, tím spíše na organizaci, která sdružuje dva rozdílné subjekty s rozdílnými činnostmi a různými historickými vazbami.

U Státního pozemkového úřadu, jako organizační složky státu s rozsáhlou náplní činnosti, se jako nejvhodnější ukázalo použití divizionální organizační struktury, do které bylo nezbytně nutné zapracovat faktory, které na ní působí, a to především strategii vedení, velikost organizace, teritoriální rozmístění jednotlivých součástí Státního pozemkového úřadu a legislativní možnosti dané platnými zákony.

Protože se vznikem úřadu tak velkého rozsahu nebyly žádné zkušenosti, došlo samozřejmě také k různým nedostatkům, které byly popsány u jednotlivých etap vývoje Státního pozemkového úřadu. Tato nedopatření byla jak většího, tak i menšího rozsahu a bylo snahou je v relativně krátkých časových úsecích napravovat, což se projevilo ve značném množství jednotlivých organizačních struktur. I když záměr sloučení dvou rozdílných útvarů do jednoho byl dobrý a cílem bylo především zefektivnit a zlevnit fungování jednotlivých subjektů, nakonec se ukázalo, že právě ekonomické hledisko nebylo naplněno.

Návrh optimalizace organizační struktury Státního pozemkového úřadu byl vytvořen po vyhodnocení především vzniklých negativních dopadů jednotlivých etap na jeho činnost. V navržené optimalizované organizační struktuře byly detailně popsány výhody, který by z nového uspořádání měly plynout. Tímto by mělo dojít ke konečné stabilizaci Státního pozemkového úřadu, která by se měla projevit jednak v personální oblasti, ve které docházelo k častým změnám, ale také k lepšímu vnímání Státního pozemkového úřadu z pohledu široké veřejnosti, což bylo i cílem této bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, John. *Jak řídit druhé i sám sebe*. První vydání. Brno: nakladatelství Computer Press, a.s., 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. První vydání. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. První vydání. Brno: nakladatelství CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. První vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. První vydání. Praha: nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. První vydání. Praha: nakladatelství C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOTÝNKOVÁ, Magdalena, NĚMEC, Otakar. *Lidské zdroje na trhu práce. Vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České republiky do EU*. První vydání. Praha: nakladatelství Professional Publishing, 2003. 199 s. ISBN 80-86419-48-7.

URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. První vydání. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BRATTON, John, GOLD, Jeff. *Human resource management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan, 2012. 672 s., ISBN 9780230580565.

Seznam použitých internetových zdrojů

Schéma organizačního uspořádání SPÚ od 1. 1. 2017 [online]. [cit. 2017-01-20].

Dostupné z: <http://www.spucr.cz/statni-pozemkovy-urad/o-uradu/organizacni-struktura>

URL: <<http://www.spucr.cz/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/2013/pozemkove-upravy-v-roce-2012.html>> [cit. 2017-01-13].

URL: <<http://www.spucr.cz/statni-pozemkovy-urad/o-uradu>> [cit. 2017-01-11].

URL: <http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2013_statni-pozemkovy-urad-od-sveho-vzniku.html> [cit. 2017-01-13].

Seznam použitých ostatních zdrojů

Organizační řád Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 01/13 ze dne 11. 1. 2013, č.j. SPU 021723/2013.

Organizační řád Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 01/14 ze dne 1. 4. 2014, č.j. SPU 138538/2014.

Organizační řád Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 03/14 ze dne 30. 10. 2014, č.j. SPU 532476/2014.

Organizační řád Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 04/14 ze dne 18. 12. 2014, č.j. SP 636694/2014.

Organizační řád Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 02/16 ze dne 15. 12. 2015, č.j. SPU 648442/2015.

Příkaz ústřední ředitelky – Působnost a hlavní činnosti organizačních útvarů a organizačních jednotek Státního pozemkového úřadu PÚŘ 02/2015 ze dne 14. 5. 2015, č.j. SPU 255109/2015.

Příkaz ústřední ředitelky – Působnost a hlavní činnosti organizačních útvarů a organizačních jednotek Státního pozemkového úřadu PK 02/2016 ze dne 16. 2. 2016, č.j. SPU 071992/2016.

Příkaz ústředního ředitele – Působnost organizačních útvarů a organizačních jednotek PK 01/2017 ze dne 17. 1. 2017, č.j. SPU 020099/2017 – 15/MA.

Příloha č. 1 Organizačního řádu Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 01/13 ze dne 11. 1. 2013, č.j. SPU 021723/2013.

Příloha č. 1 Organizačního řádu Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 01/14 ze dne 1. 4. 2014, č.j. SPU 138538/2014.

Příloha č. 1 Organizačního řádu Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 03/14 ze dne 30. 10. 2014, č.j. SPU 532476/2014.

Příloha č. 1 Organizačního řádu Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 04/14 ze dne 18. 12. 2014, č.j. SPU 636694/2014.

Příloha č. 1 Organizačního řádu Státního pozemkového úřadu Ř – SPÚ 02/16 ze dne 15. 12. 2015, č.j. SPU 648442/2015.

Usnesení vlády č. 257/2008, o Zásadách transformace Pozemkového fondu České republiky. *Automatizovaný systém právních informací(ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

Zákon č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku. *Automatizovaný systém právních informací(ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

Zákon č. 569/1991 Sb., o Pozemkovém fondu České republiky. *Automatizovaný systém právních informací(ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

Zákon č. 139/2002 Sb. o pozemkových úpravách a pozemkových úřadech. *Automatizovaný systém právních informací(ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

Zákon č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi a o změně některých zákonů. *Automatizovaný systém právních informací(ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

Zákon č. 503/2012 Sb., o Státním pozemkovém úřadu a o změně některých souvisejících zákonů. *Automatizovaný systém právních informací(ASPI)* [počítačový systém]. Verze 2013. Česká republika: ASPI, a.s., 2006., Systém dostupný pro SPÚ. Vyžaduje WINDOWS.

SEZNAM ZKRATEK

SPÚ	-	Státní pozemkový úřad
PF ČR	-	Pozemkový fond České republiky
KPÚ	-	Krajský pozemkový úřad
SZIF	-	Státní zemědělský a intervenční fond
UKZUZ	-	Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský
BPEJ	-	bonitovaná půdně ekologická jednotka
ICT	-	informační a komunikační technologie (z anglického Information and Communication Technologies)
VHS	-	vodohospodářské stavby
GIS	-	geografický informační systém
ÚSES	-	územní systém ekologické stability

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztahy mezi skupinami.....	11
Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura.....	13
Obrázek 3: Divizionální organizační struktura.....	14
Obrázek 4: Výrobní organizační struktura.....	15
Obrázek 5: Liniiová organizační struktura.....	16
Obrázek 6: Liniiově-štábní organizační struktura.....	17
Obrázek 7: Maticová organizační struktura.....	18
Obrázek 8: Plochá organizační struktura.....	18
Obrázek 9: Strmá organizační struktura.....	19
Obrázek 10: Schéma organizačního uspořádání SPÚ s účinností od 1. 2. 2013.....	30
Obrázek 11: Schéma organizačního uspořádání SPÚ s účinností od 1. 4. 2014.....	33
Obrázek 12: Schéma organizačního uspořádání SPÚ s účinností od 1. 11. 2014.....	36
Obrázek 13: Schéma organizačního uspořádání SPÚ s účinností od 1. 1. 2015.....	38
Obrázek 14: Schéma organizačního uspořádání SPÚ s účinností od 1. 2. 2016.....	40
Obrázek 15: Schéma organizačního uspořádání SPÚ s účinností od 1. 1. 2017.....	43
Obrázek 16: Návrh optimalizace organizační struktury SPÚ.....	48

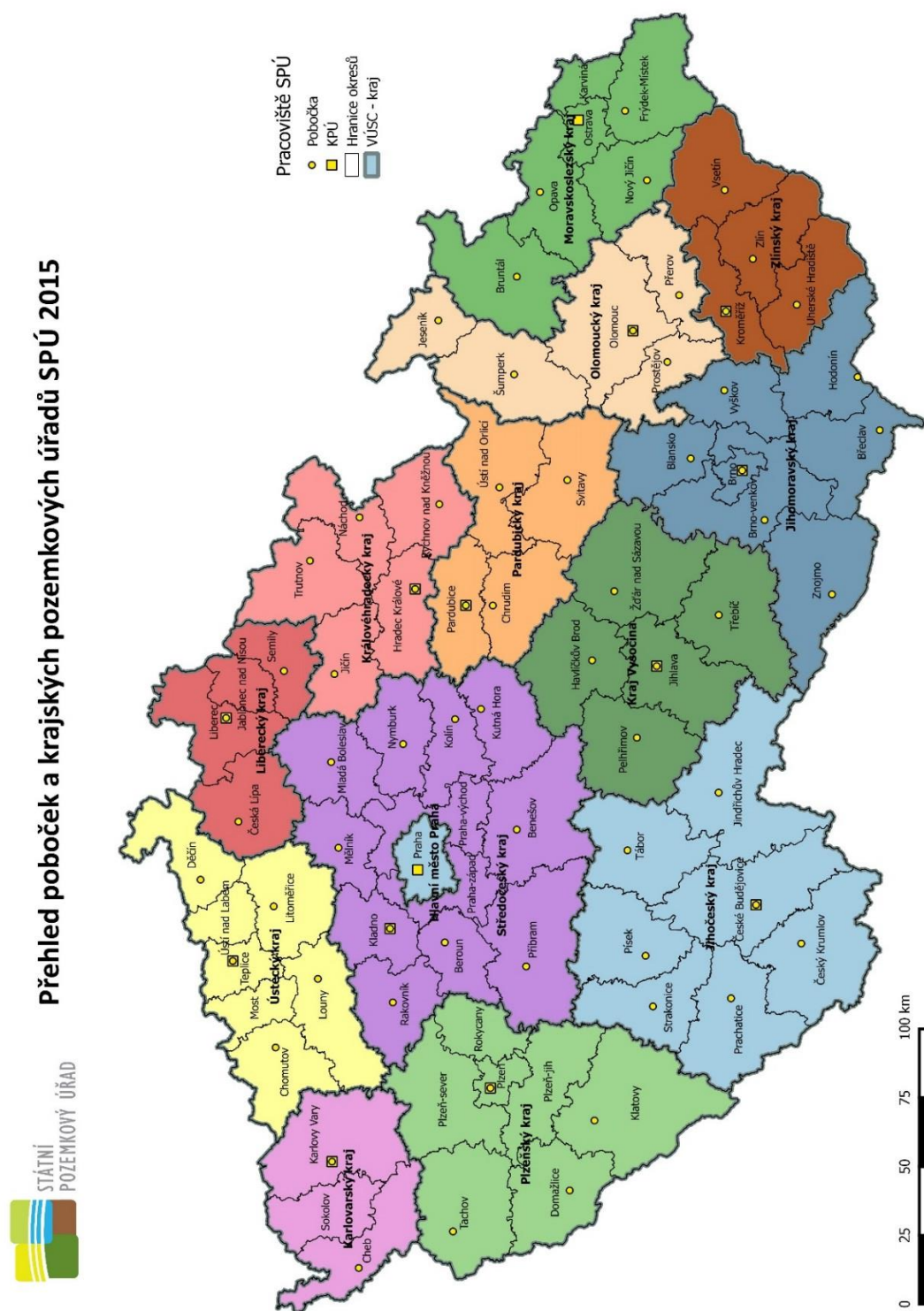
Seznam grafů

Graf 1: Přehled pracovních míst SPÚ.....	46
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Přehled krajských pozemkových úřadů a jejich poboček.....I

Příloha A: Přehled krajských pozemkových úřadů a jejich poboček



Zdroj⁶⁸

⁶⁸Přehled poboček a Krajských pozemkových úřadů SPÚ [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.spucr.cz/statni-pozemkovy-urad/o-uradu/organizacni-struktura>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Monika Novotná

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Optimalizace organizační struktury Státního pozemkového úřadu

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 48

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Ing. et Mgr. Daniel Toth, Ph.D. et Ph.D.