

# ORGANIZACE – STRUKTURY, ROZVAHA

Mgr. Markéta Bočková

# OBSAH PŘEDNÁŠKY

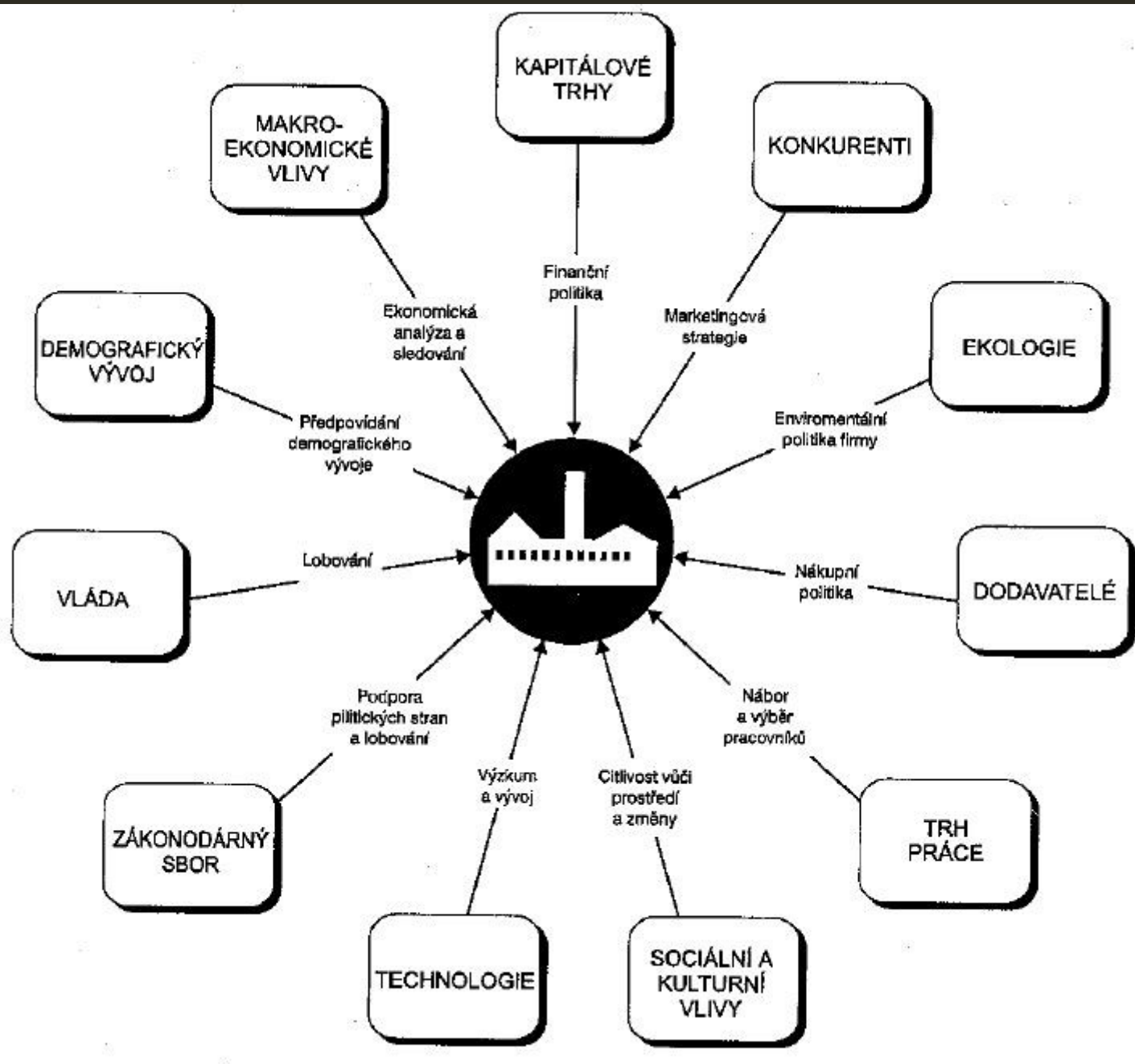
- změna úkolu
- změna učebny – C14
- organizační struktury
- účetnictví, rozvaha
- cvičení 😊

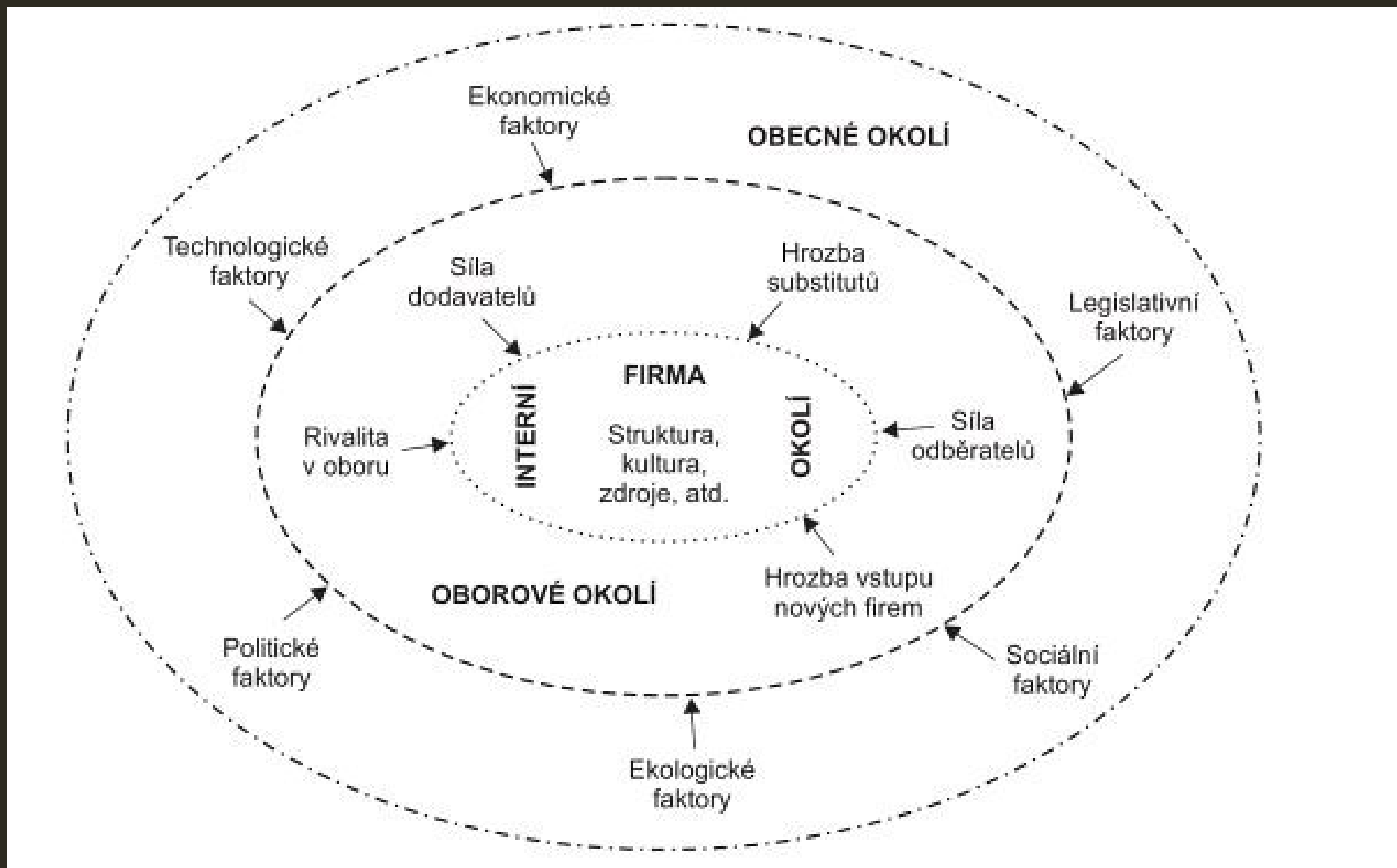
# ÚKOL – 14. 10. 2015

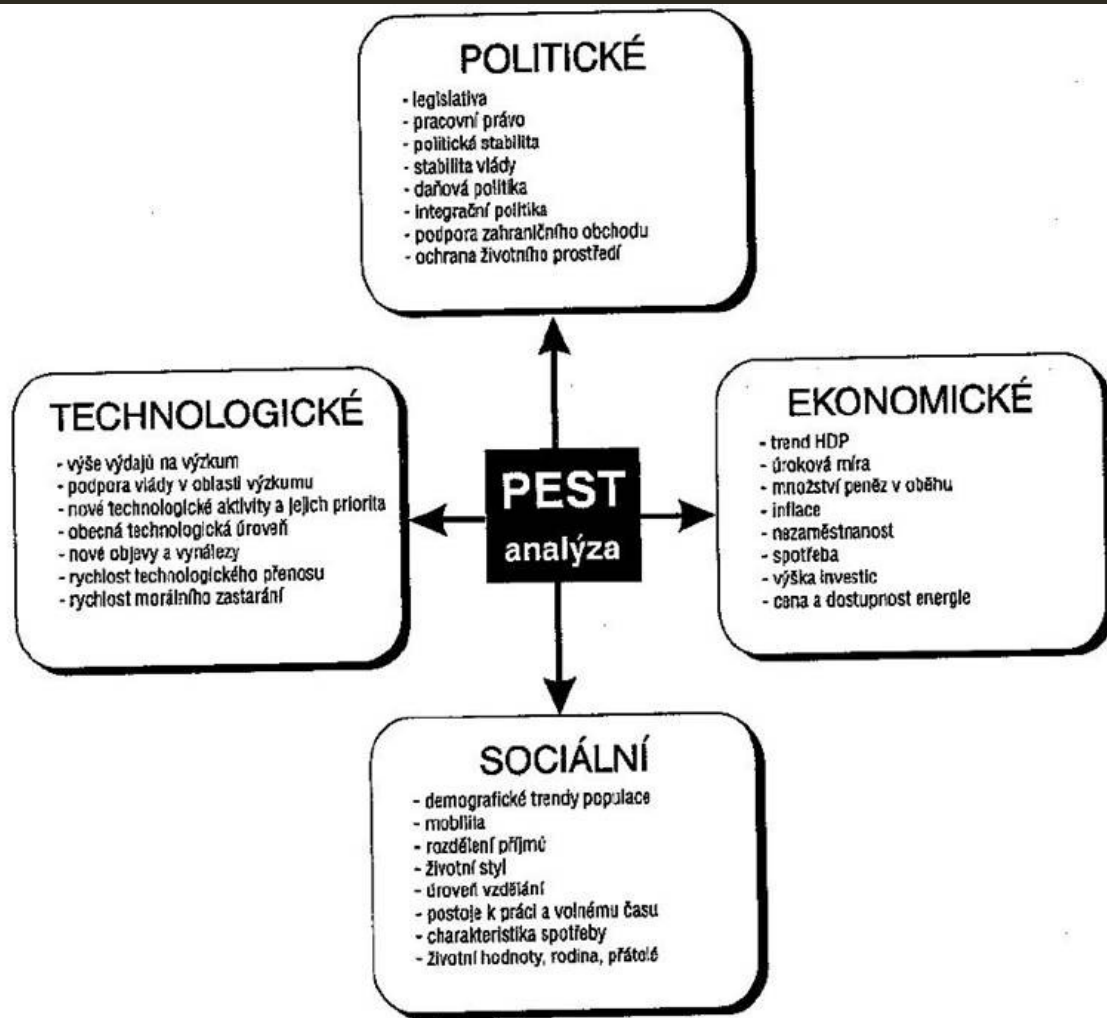
Úkol je složen ze 3 částí:

1. identifikujte zainteresované strany Knihovny na Křižovace, a vypracujte návrh na řízení vztahu s nimi. (téma z 2. 10)
2. vypracujte SLEPT analýzu (téma z 2. 10)
3. ~~zpracujte roční rozpočet Knihovny na Křižovatce (téma 9.10.)~~

Vypracovaný úkol vložte do 14. 10. 2015 do Odevzdávárny (s náležitostmi seminární práce, v minimálním rozsahu 4 strany)

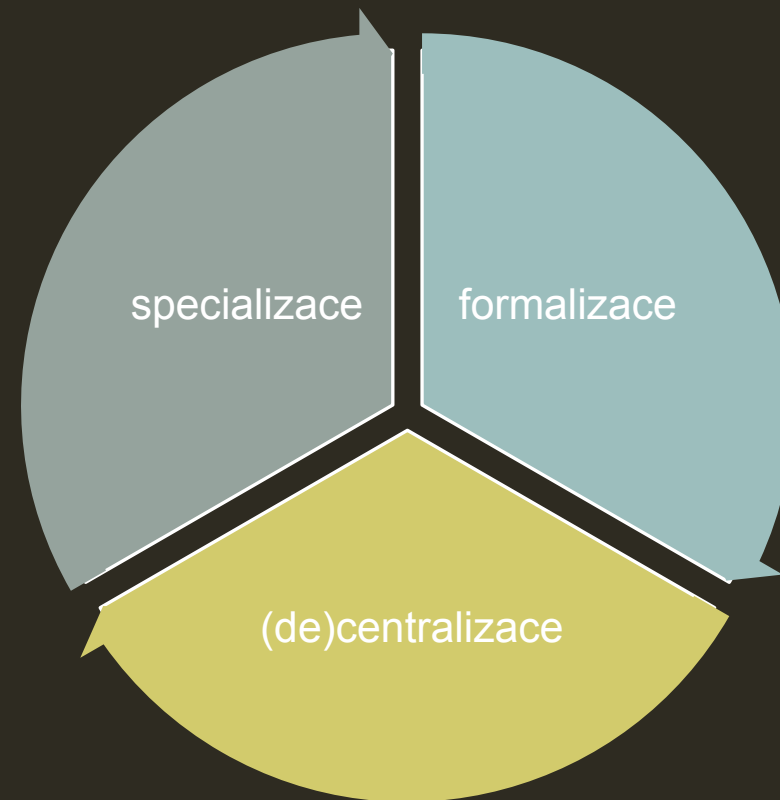






Obr. 5-3 PEST analýza vlivu prostředí

# NÁVRH ORGANIZAČNÍ STRUKTURY ORGANIZACE



# SPECIALIZACE

## horizontální

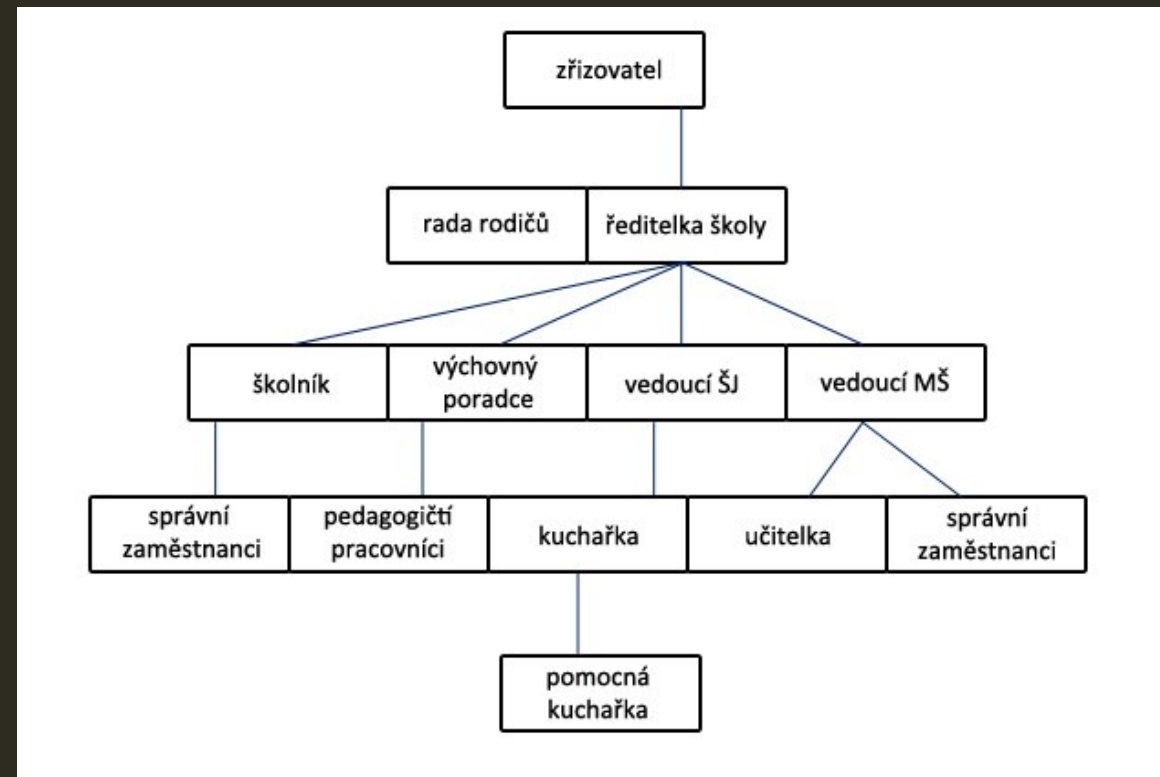
- kolik různých pracovních úkolů, profesí a specializací ve společnosti existuje

## vertikální

- počet úrovní řízení ve společnosti
- čím méně úrovní, tím větší rozsah kontroly manažera

## prostorová

- fyzické rozmístění společnosti, oddělení a zaměstnanců



ZŠ a MŠ SUCHOMASTY



# FORMALIZACE

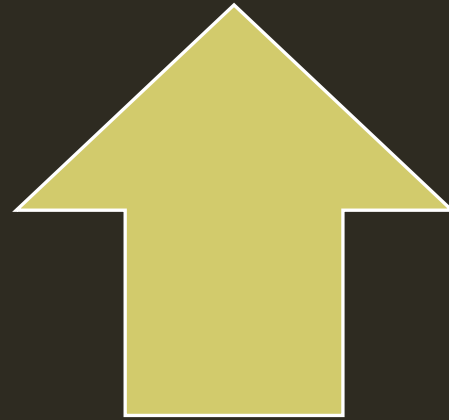
míra standardizace úkolů

- kontrola nad jednotlivými úkoly
- jak jsou činnosti zaměstnanců regulovány
  - pravidly
  - postupy

# (DE)CENTRALIZACE

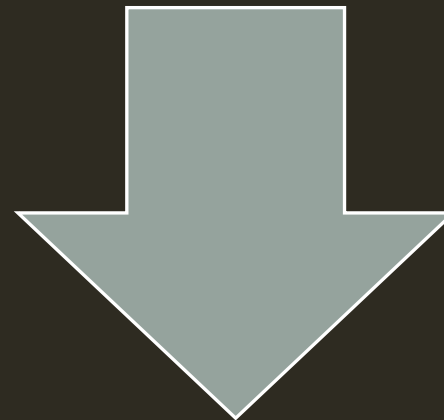
Kde jsou činěna rozhodnutí?

Kdo má pravomoc k rozhodování?



maximální centralizace

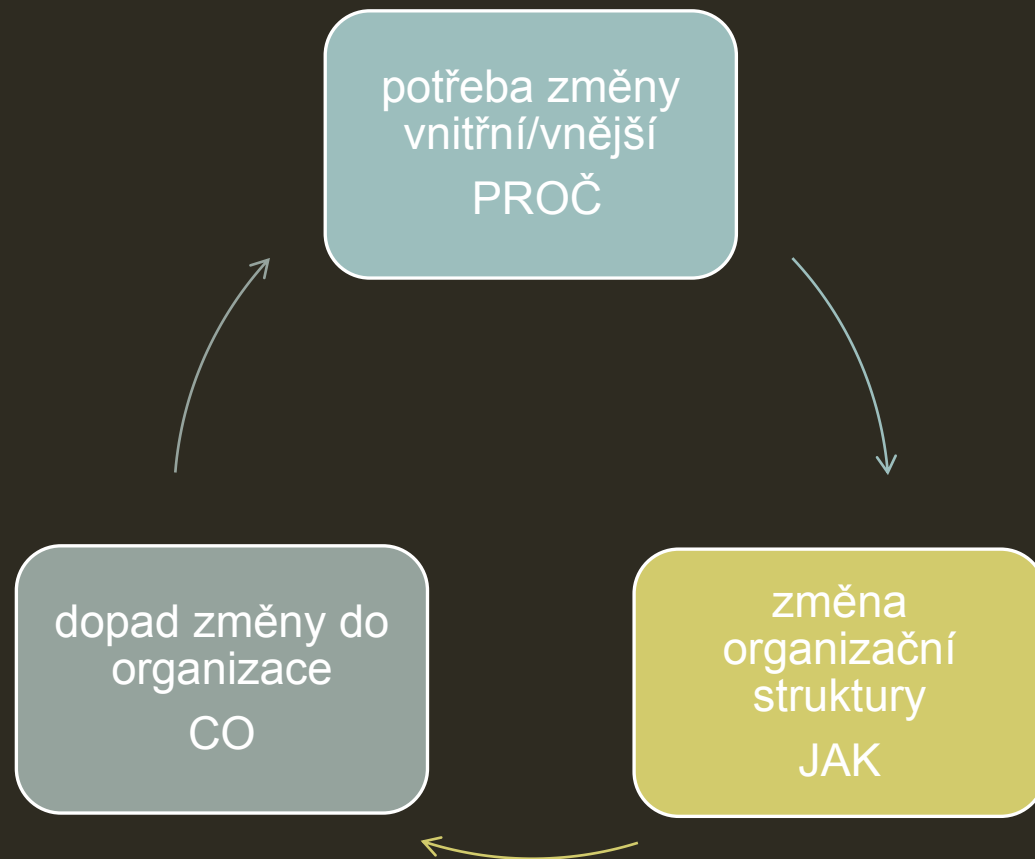
- rozhodnutí na nejvyšší úrovni



maximální decentralizace

- rozhodují pracující na nejnižší úrovni

# REAKCE ORGANIZACE NA ZMĚNY



<b>Výpůjční proces</b>	
Marek Svízela	Vedoucí
Dominika Rebhanová	Výpůjčky
Jana Uchočová	Výpůjčky
Jana Hlavinková	Výpůjčky
Jan Sladký	Výpůjčky
Marie Šípková	Výpůjčky
Martin Páč	Výpůjčky + IT zabezpečení
<b>Akce</b>	
Iveta Burdová	Vedoucí akcí, Cestovatelské pátky
Jana Skládaná	Akce pro děti
Kateřina Bulová	Akce pro děti
Nikola Hálová	Akce pro děti
Lenka Malá	Cestovatelské pátky
<b>KOHA a technologie</b>	
Václav Štefela	KOHA - správa
Dana Tomančáková	KOHA - správa
Martin Páč	Technické zabezpečení
<b>Propagace</b>	
Barbora Tvrdoňová	obsahová strategie
Iveta Burdová	Web, FB
Tereza Dřevová	Web, FB
Šárka Vančurová	grafika

# DŮVODY ORGANIZAČNÍ ZMĚNY - PROČ?

## vnější faktory

- legislativa
- technologie
- přání  
zákazníka
- inovace
- globalizace
- ekologie

## vnitřní faktory

- velikost  
organizace
- strategie
- finanční  
situace

# DŮVODY ORGANIZAČNÍ ZMĚNY - JAK!

## zeštíhlování

- obvykle se mívá zužování struktury původního poslání společnosti, důsledkem je zánik

## zmenšování

- snižování rozsahu výkonu původního poslání, důsledkem je snížení počtu organizačních úrovní

## vyčleňování

- outsourcing - důsledkem je zánik nebo sloučení některých částí

## diverzifikace

- rozšiřuje strukturu poslání, důsledkem je vznik nových částí společnosti a nových pracovních funkcí

## reorganizace

- inovuje stávající organizační strukturu - vznik i zánik částí společnosti, relokace povinností, pravomoci a odpovědnosti

## vytváření týmů

- zaručuje zapojení všech členů společnosti, především z nižších stupňů struktury

## decentralizace

- snižování počtu středního managementu

# DOPAD ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

- do strategie společnosti
- v produkční oblasti změnou sortimentu nebo nutností inovace
- používaných technologií
- legislativního rámce
- struktury lidského faktoru
- organizační struktury

# PODSTATA ARCHITEKTURY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

organizační struktura – struktura řízení organizace

## řídíme

- procesy – soubor činností – **primární – náročnější analyzovat**
- útvary – soubor pracovních míst, slouží pro naplňování cílů organizace

## parametry

- dělby práce – jak přidělíme činnosti jednotlivým útvarům
- rozpětí řízení – kolik podřízených bude mít manažer
- dělby pravomocí – jak je distribuována pravomoc



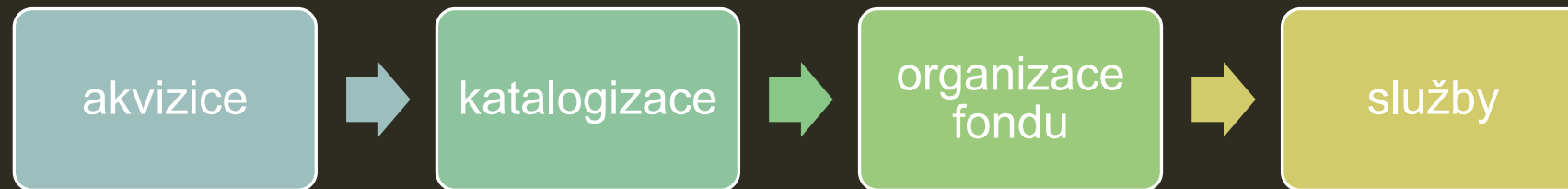
# TVORBA ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

vybudujeme strukturu procesní

- a podle ní poté vytváříme útvarovou

**př. knihovní systém**

- statické prvky – knihovní fondy, zaměstnanci, zařízení, čtenáři
- dynamické prvky – akvizice, katalogizace, organizace knihovního fondu, služby



# FUNKČNÍ SPECIALLI



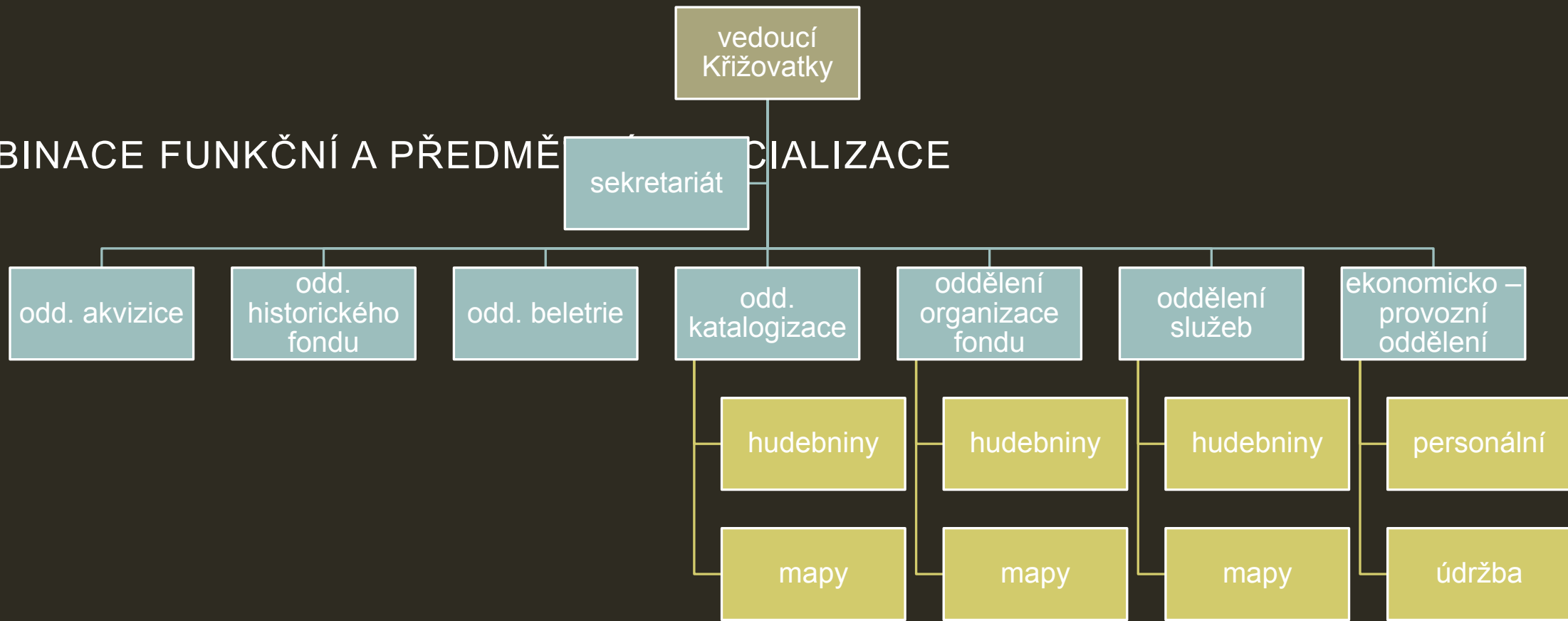
	akvizice	katalogizace	organizace fondu	služby	ekonomicko - provozní
historický fond	↓	↓	↓	↓	↓
beletrie					
hudebniny					
mapy					

# PŘEDMĚTNÁ SPECIALIZACE



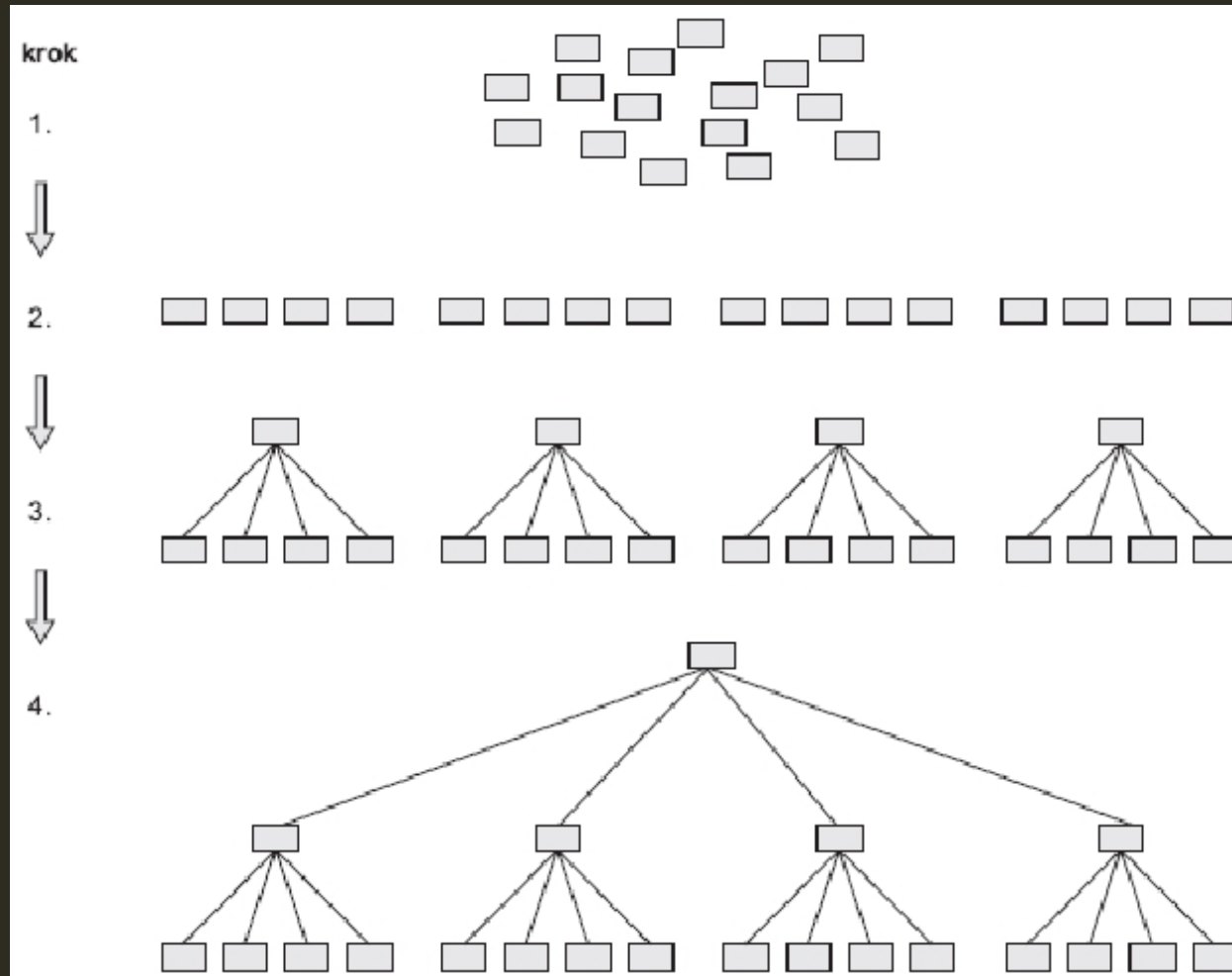
	akvizice	katalogizace	organizace fondu	služby	ekonomicko - provozní
historický fond					
beletrie					
hudebniny					
mapy					

# KOMBINACE FUNKČNÍ A PŘEDMĚTNOU SPECIALIZACE



	akvizice	katalogizace	organizace fondu	služby	ekonomicko - provozní
historický fond		→			
beletrie		→			
hudebniny	↓	↓	↓	↓	↓
mapy	↓	↓	↓	↓	↓

# ÚTVAROVÁ STRUKTURA



celkový objem  
práce / dělba  
práce



kooperace



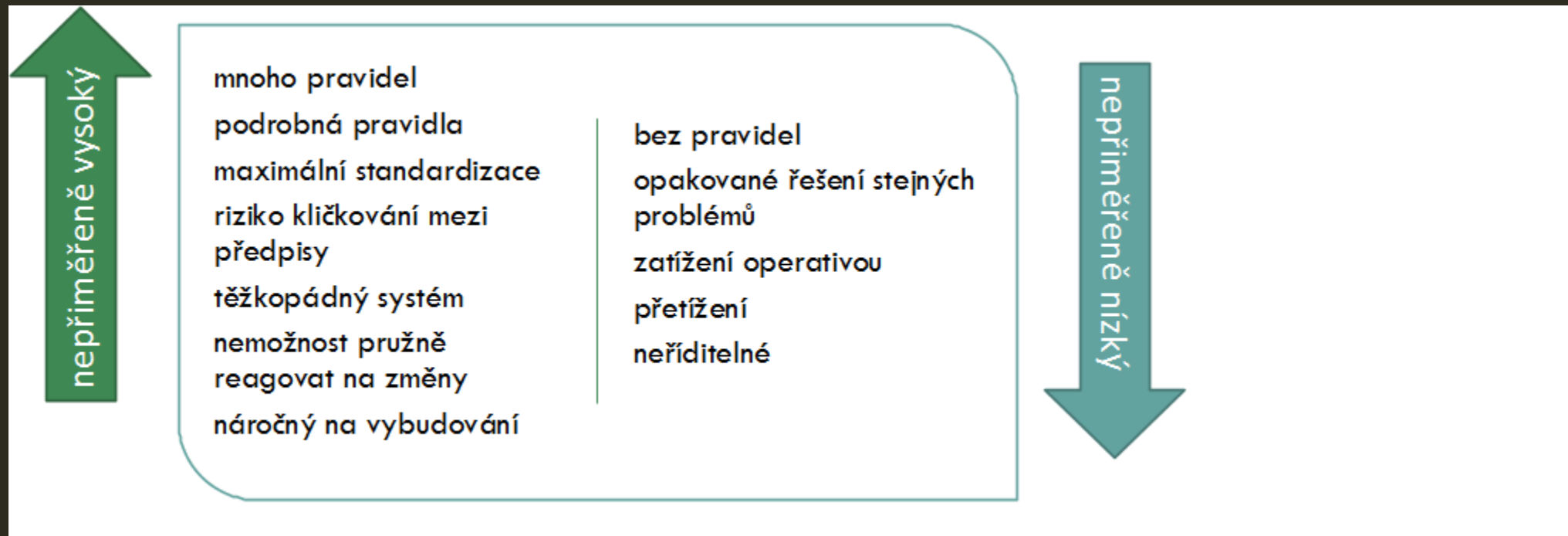
koordinační  
místa



koordinace  
koordinačních  
míst

# STUPEŇ / MÍRA ORGANIZOVANOSTI

- míra organizovanosti – jak moc svobody má jednotlivec pro zvolení postupu práce a rozhodování
- čím méně samostatnosti tím více centralizace a tím více organizovanost



# PRINCIPY TVORBY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

- jasné rozdělení úkolů a následné přidělení jednotlivým pracovníkům;
- správné delegování pravomoci na podřízené – manažer tak získává čas pro
- plnění svých vlastních úkolů;
- stanovení zástupců vedoucích každé linie – zástupce má být natolik zapracován, aby mohl kdykoliv převzít funkci;
- efektivní kontrola;
- dobrá organizace – základ pro spolupráci všech pracovníků v rámci dobrých mezilidských vztahů;
- dodržování principu pružnosti – rychlé reakce na případné změny. Nepružné společnosti mající odpor ke změnám, případně společnosti mající příliš mnoho řídicích úrovní nemohou reagovat na ekonomické a sociální změny, technologický pokrok atd.

# TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

## tradičně útvaryové struktury

- liniové
- funkcionální
- liniově - štábní

## cílově – programové útvaryové struktury

- projektové
- maticové



Před více než sto lety vznikla premisa, že existuje pouze jediná správná a neměnná organizační struktura. Zkušenosti i nové přístupy teorie managementu však prokázaly, že toto tvrzení není pravdivé, protože každá organizační struktura má své přednosti, nedostatky a je vhodná pro určité konkrétní použití.

# FINANČNÍ ŘÍZENÍ

- Finanční řízení

= dominantní stránka ekonomické činnosti

Finanční manažer se musí orientovat v:

- technicko-ekonomickém prostředí
- systému podnikových daní
- makroekonomických jevech
- fungování peněžního a kapitálového trhu

# CÍLE A PRINCIPY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

Finance a finanční řízení = integrující složka

- veškerá činnost se vždy promítá do peněžních prostředků
- finanční cíle = rozhodující součást podnikových cílů

Cíle podnikání:

- maximalizace zisku a tržní ceny (Podniky existují proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům a "sloužily" všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjatí)

# OBLASTI FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

- Zajišťování finančních zdrojů
- Volba optimální finanční struktury
- Financování a řízení oběžného majetku
- Výběr optimální formy krátkodobého financování
- Investování peněžních prostředků do majetku
- Finanční analýza
- Plánování finančních zdrojů
- Vnitřní finanční řízení
- Využívání zahraničního kapitálu
- Finanční řízení při spojování, reorganizacích, sanaci, zániku podniku

# ÚČETNICTVÍ

Hlavním zdrojem informací, které jsou potřebné k řízení organizace je účetnictví.

Hlavní účetní výkazy:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztrát (Výsledkovka)
- Cash flow

# ROZVAHA

- přehled o aktivech a pasivech podniku k určitému okamžiku
- sestavuje se na základě informací z účetnictví
- **KONEČNÁ** (výroční)- rozvaha je sestavována minimálně ke konci účetního období
- **ŘÁDNÁ** (běžná) - je možné ji však sestavovat častěji (půlročně, čtvrtletně nebo měsíčně)
- **MIMOŘÁDNÁ** - je nutné ji sestavovat při mimořádných událostech jako např. založení podniku – počáteční rozvaha, změně právní formy podniku, **fúzi**, rozdělení podniku, likvidaci, sanaci, konkurzu, vyrovnání).

# ÚČETNÍ OBDOBÍ

Rozlišujeme dva druhy účetního období:

- **Kalendářní rok** - účetní období začíná 1.1. a končí 31.12.
- **Hospodářský rok (fiskální rok)** - účetní období, které začíná prvním den jiného měsíce, než je leden

# ROZVAHA

AKTIVA	PASIVA
hodnota všech položek, do kterých podnik investoval	zdroje, z nichž byla aktiva pořízena
<b>Stálá aktiva</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
dlouhodobý hmotný majetek	základní kapitál
dlouhodobý nehmotný majetek	fondy
dlouhodobý finanční majetek	nerozdělený zisk minulých let
	výsledek hospodaření běžného roku
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>Cizí zdroje</b>
zásoby	dlouhodobé závazky
pohledávky	krátkodobé závazky
investice (krátkodobý fin. majetek)	dlouhodobé úvěry
peníze	krátkodobé úvěry

**Rozvaha = stav aktiv a pasiv k určitému dni.**

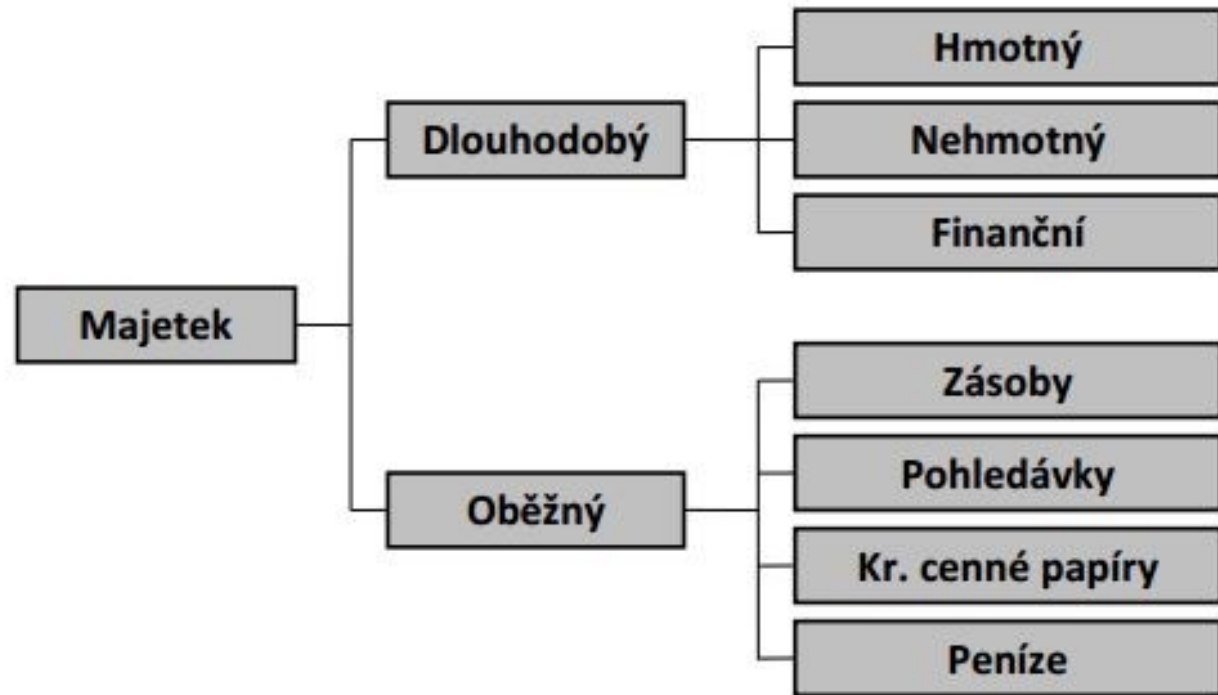
Hospodářskou činností se majetek a zdroje financování dostávají do koloběhu, v němž mění svou formu

=

dochází ke změnám aktiv a pasiv.



# MAJETEK

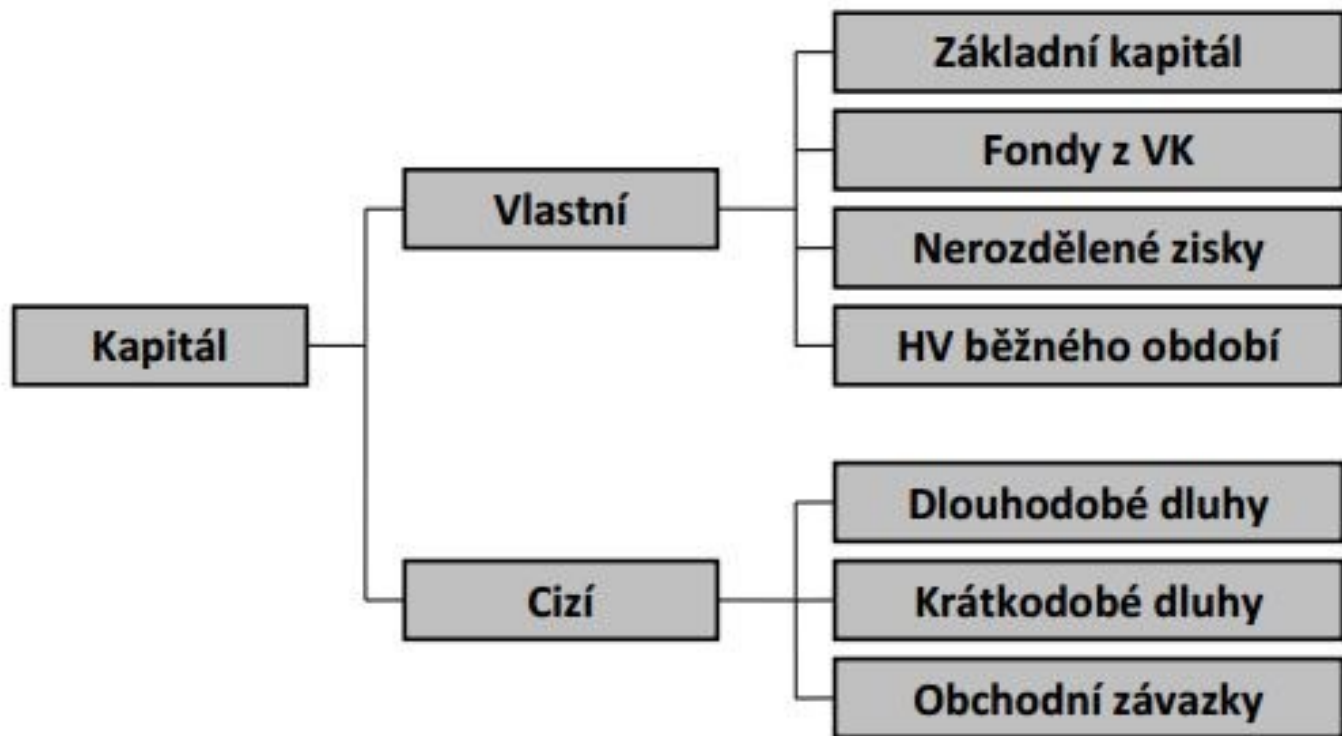


Majetkem rozumíme souhrn majetkových hodnot (věcí, pohledávek, práv a hodnot ocenitelných penězi), které patří podnikateli a slouží k podnikání.

Dělí se na dvě základní skupiny, které se liší dobou, po kterou jsou v podniku používány.

- dlouhodobý majetek,
- oběžný majetek.

# KAPITÁL



Kapitálovou strukturou podniku (finanční strukturou podniku) rozumíme strukturu zdrojů, z nichž majetek podniku vznikl. Představuje složení podnikového kapitálu, ze kterého je financován jeho majetek. Je zachycena v pasívech rozvahy

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT / VÝSLEDOVKA

Zisk x ztráta

Zachycuje strukturu nákladů a výnosů

Podrobněji rozvádí výsledek hospodaření rozvedený v rozvaze

Informuje o schopnosti vytvářet dostatečný objem zisku

Rozvaha vs. Výkaz zisku a ztráty - zobrazují dvě základní stránky téhož ekonomického jevu (majetku a výsledků dosažených jeho používáním)

# CASH FLOW

Rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením

Časový nesoulad hospodářských operací, které vyvolávají náklady a jejich finančním zachycením

Důsledek používání různých účetních metod

# ZŘIZOVATEL

- Zřizovatel:
  - Pravidla zřizovatele
  - Příspěvek zřizovatele
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
- Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

# FINANCOVÁNÍ STÁTNÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

činnosti definovány zřizovací listinou

- Příspěvek ze státního rozpočtu/od zřizovatele (v r. 2014 - 85% z celkových výnosů MZK)
- Výnosy z vlastní činnosti
- Fondy (rezervní, reprodukce majetku, odměn, kulturních a sociálních potřeb)
- Dary
  
- Zisk – musí být použit na financování činnosti, pro kterou byla organizace zřízená
- Kladný výsledek hospodaření (VH) = zlepšený VH
- Záporný VH = zhoršený VH

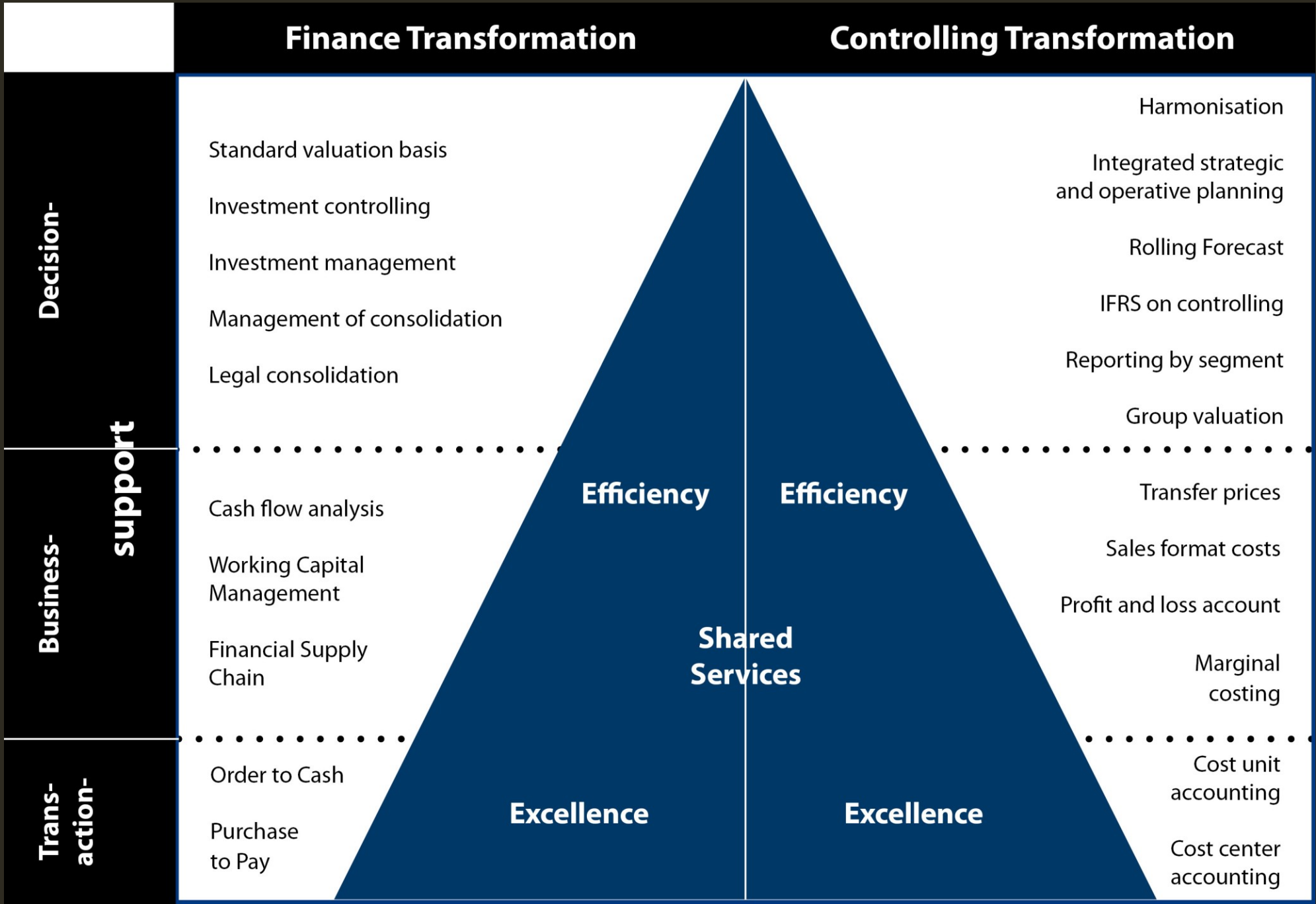
# ÚČETNICTVÍ A DANĚ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

- Neziskové organizace = právnické osoby
- Vedou účetnictví = povinně účtují prostřednictvím podvojných zápisů o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, nákladech, výnosech a hospodářském výsledku.
- **Výjimka - občanská sdružení, jejich organizační jednotky, které mají právní subjektivitu, církve a náboženské společnosti nebo církevní instituce, které jsou církevní právnickou osobou, a honební společenstva mohou vést jednoduché účetnictví, a to podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění zákona č. 117/1994 Sb., zákona č. 227/1997 Sb., zákona č. 492/2000 Sb., zákona č. 353/2001 Sb. a zákona č. 437/2003 Sb. Podmínkou pro vedení jednoduchého účetnictví je, že jejich celkové příjmy za poslední uzavřené účetní období nepřesáhnou 3 mil. Kč.** Jednoduché účetnictví je vedeno podle právního stavu, který platil k 31. 12. 2003.

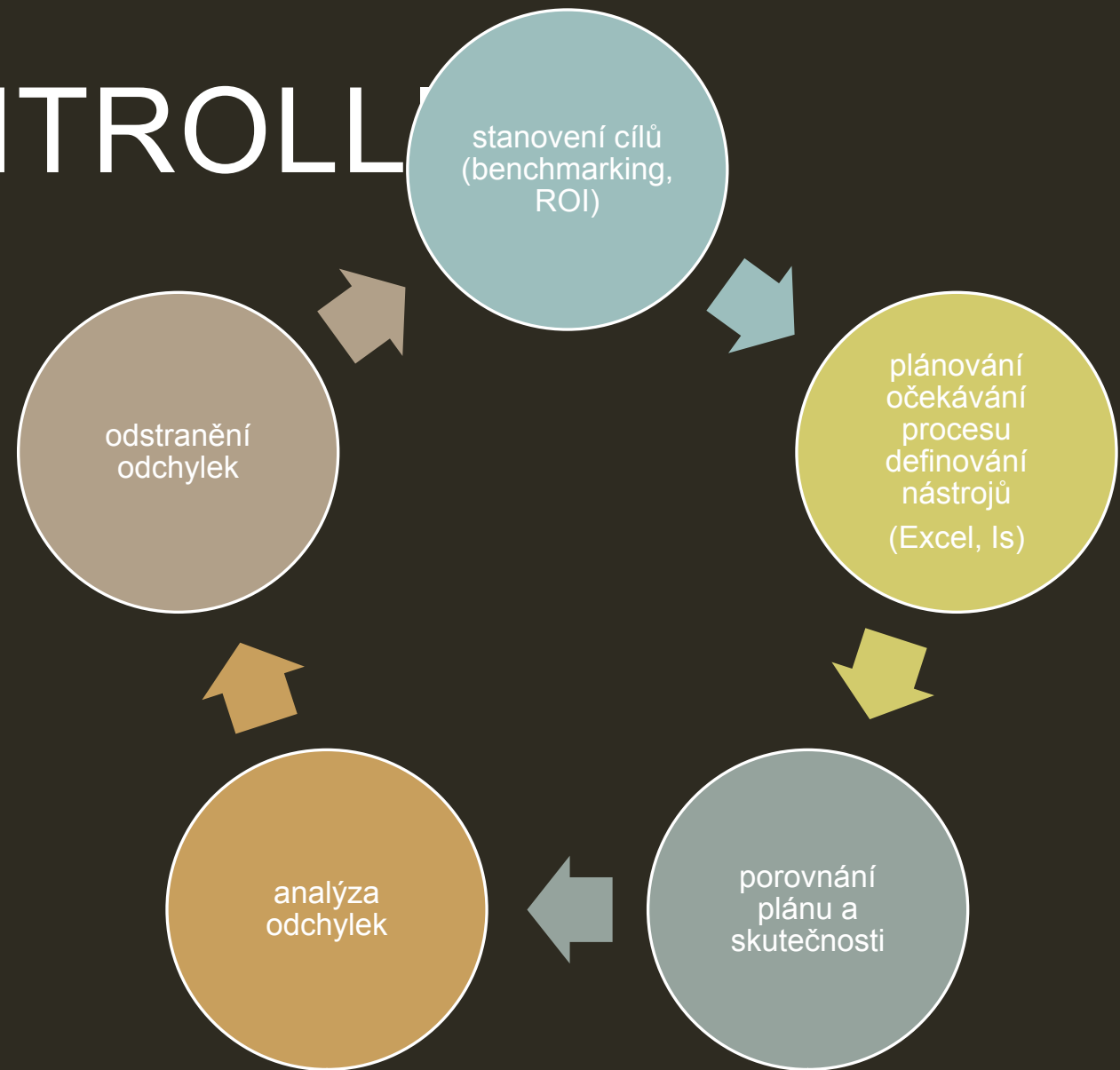
# CONTROLLING

- Controlling je neustálý proces plánování, stanovování, měření, hodnocení cílů a odstraňování úzkých míst - z anglického to control - regulovat, usměrňovat
- je rozsáhlý koordinační koncept, který má za úkol pomáhat vedení a odpovědným osobám usměrňovat chod podniku.
- provádějí ho specializovaní pracovníci firmy nebo externí firma.
- Zabývá se nejen vnitřní situací podniku, jeho koncepcí a financemi ale i vztahy s věřiteli a konkurencí. Na základě poskytnutých informací je pak schopno vedení firmy reagovat odpovídajícím způsobem.



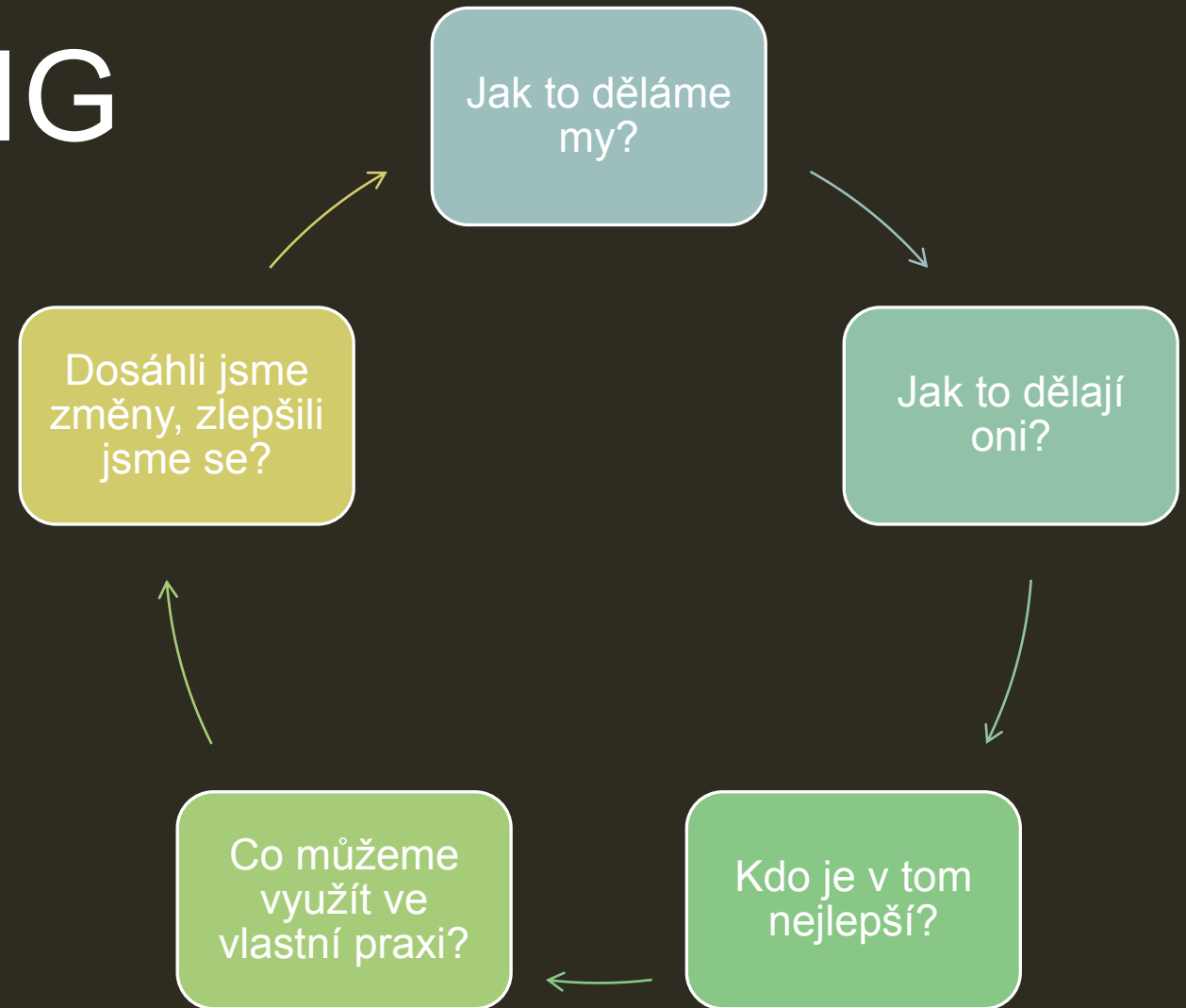


# PROCES CONTROLLING



# BENCHMARKING

měření a porovnávání vybraných ukazatelů



# ROI - RETURN ON INVESTMENTS

- rozdíl mezi ROI a BENCHMARKINGEM

**ROI (%) = výnosy / investice \* 100**

kolik potenciálních veřejných korun přinese jedna veřejná koruna, která byla vložena do zajištění dané služby

CBA (cost-benefit analysis) – analýza nákladů a užitku (benefity / přínosy)

Efektivnost organizace = hodnota poskytované služby (užitku B) / nákladů (C)

ČINNOST	NÁKLADY peněžní částka, kterou podnik účelně vynaložil na získání výnosů, tj. použil je k provedení určitého výkonu	VÝNOSY peněžní částka, kterou podnik získal z veškerých svých činností za určité období
provozní (50- 55, 60 -65)	spotřebované nákupy (materiál, energie...)	tržby za vlastní výkony (výrobky a služby) a zboží
	služby (opravy a udržování, cestovné, přepravné...)	aktivace (vnitropodnikové služby)
	osobní náklady (mzdy, SZP)	jiné provozní výnosy (prodej majetku)
	daně a poplatky	
	odpisy	
	jiné provozní náklad	
finanční (56 – 57, 66 – 67)	finanční náklady (úroky, bank. poplatky, pojistné)	finanční výnosy (přijaté dividendy, úroky, nájemné)
	tvorba rezerv	
mimořádná (58, 68)	mimořádné náklady (manka a škody)	mimořádné výnosy (přebytek majetku, náhrady manka a škod)

# ROZPOČET

Rozpočet je obecně seznam veškerých plánovaných výdajů a příjmů.

Mzda – 19 osob – 10. třída – 13. 620 Kč hrubého

+ 35% odvod zaměstnavatele (sociální,  
zdravotní)

.. + 1% příspěvek FKSP

<b>Výpůjční proces</b>	
Marek Svízela	Vedoucí
Dominika Rebhanová	Výpůjčky
Jana Uchočová	Výpůjčky
Jana Hlavinková	Výpůjčky
Jan Sladký	Výpůjčky
Marie Šípková	Výpůjčky
Martin Páč	Výpůjčky + IT zabezpečení
<b>Akce</b>	
Iveta Burdová	Vedoucí akcí, Cestovatelské pátky
Jana Skládaná	Akce pro děti
Kateřina Bulová	Akce pro děti
Nikola Hálová	Akce pro děti
Lenka Malá	Cestovatelské pátky
<b>KOHA a technologie</b>	
Václav Štefela	KOHA - správa
Dana Tomančáková	KOHA - správa
Martin Páč	Technické zabezpečení
<b>Propagace</b>	
Barbora Tvrdoňová	obsahová strategie
Iveta Burdová	Web, FB
Tereza Dřevová	Web, FB
Šárka Vančurová	grafika

# DĚKUJI ZA POZORNOST

P. Kotler: „Jsou jen dva druhy podniků. Ty, které se změní a ty, které zmizí“

[mbockova@phil.muni.cz](mailto:mbockova@phil.muni.cz)



<http://nakrizovatce.knihovna.cz/>

<http://reality.idnes.cz/s/komerčni-nemovitosti/nebytove-prostory/pronajem-nebytovych-prostor/brno-mesto/>

<http://www.mkrtýne.cz/files/vyročni-zprava-2014.pdf>