Správní a personální funkce

Ekonomika a řízení podniku 2009/2010

Přednáška č. 5

JUDr. Martin Landa

Základní struktura projektu

- Zadání (vstupní charakteristiky)
- Schéma hlavních podnikových procesů
- Popis podnikových funkcí
  - výrobní funkce
  - odbytová funkce
  - ekonomická funkce
  - zásobovací funkce
  - personální funkce
  - technická funkce
  - správní funkce
- Útvarová struktura a organizace podniku
- Přílohy (vybrané organizační a další údaje)

Část

A

Správní funkce

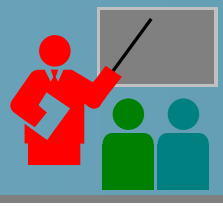
Správa společnosti

Organizace, plánování a kontrola

Účetnictví a účetní výkaznictví

Správní činnosti

Hlavní typy procesů - správní funkce



- Správa společnosti (Corporate governance):
  - organizace vrcholových orgánů společnosti, realizace práv akcionářů/společníků, vztahy k zainteresovaným subjektům, procesy zveřejňování informací
- Organizace, plánování a kontrola:
  - tvorba podnikové strategie, řízení jakosti, kontrola realizace podnikových záměrů, tvorba a aktualizace organizační struktury, podniková dokumentace
- Účetnictví a účetní výkaznictví:
  - organizace podnikového účetnictví, účetní závěrka a externí finanční výkaznictví, vnitropodnikové ekonomické výkaznictví
- Správní činnosti:
  - právní služba, agenda BOZ, PO, ŽP, pojistná agenda ...

Správa společnosti (Corporate governance)

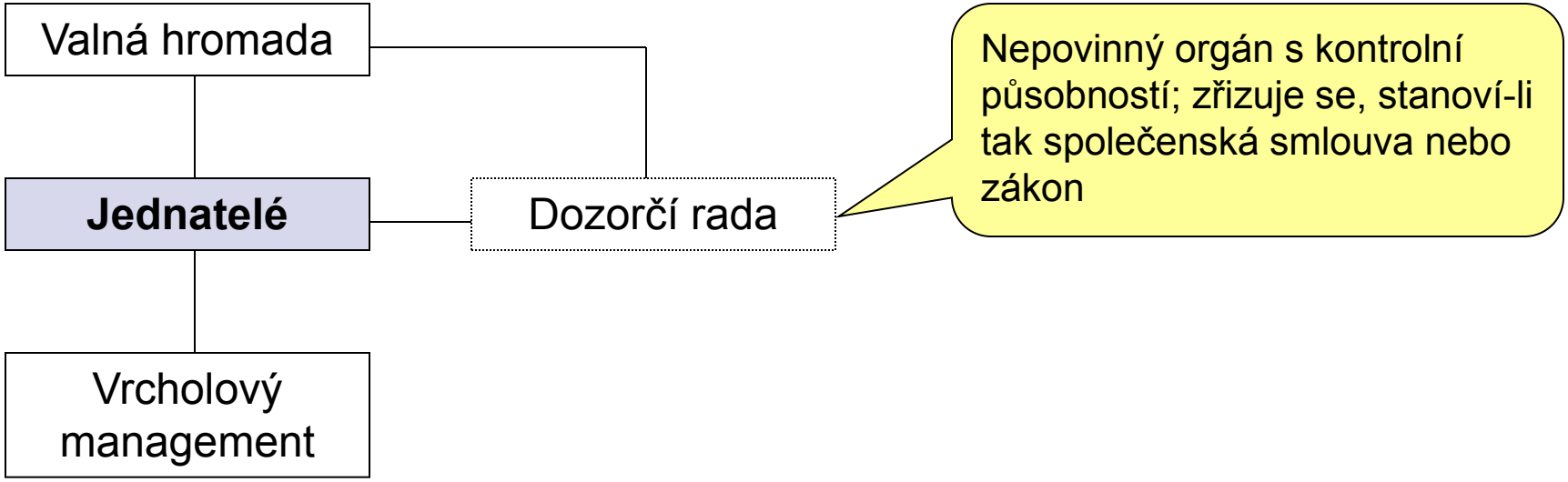
1

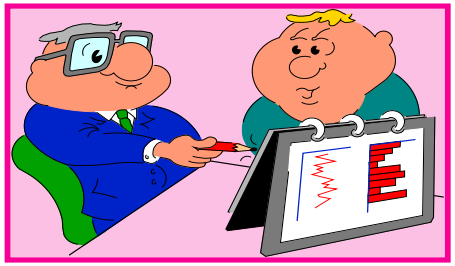
- Správa a řízení společnosti (Corporate Governance) - řešení dělby zásadních kompetencí odrážejících se v orgánech obchodních společností, s důrazem na problematiku vlastnických vztahů a systémů, jimiž vlastníci uplatňují svá práva při řízení těchto společností
- Základní typy organizačních a řídích úloh:
  - řešení mocenských vztahů v řízení a správě společnosti a odpovědnost řídících orgánů
  - realizace práv akcionářů/společníků
  - vztahy k zainteresovaným subjektům
  - procesy zveřejňování informací.

Struktura orgánů společností (ObchZ)

Typ společnosti	Vrcholový orgán	Statutární orgán	Kontrolní orgán
Akciová společnost	Valná hromada	Představenstvo	Dozorčí rada (povinná)
Společnost s ručením omezeným	Valná hromada	Jednatelé	Dozorčí rada (nepovinná)
Veřejná obchodní společnost	není stanoven	Všichni společníci	není stanoven
Komanditní společnost	není stanoven	Komplementáři	není stanoven
Družstvo	Členská schůze	Představenstvo	Kontrolní komise

Řešení vztahů - spol. s r.o.





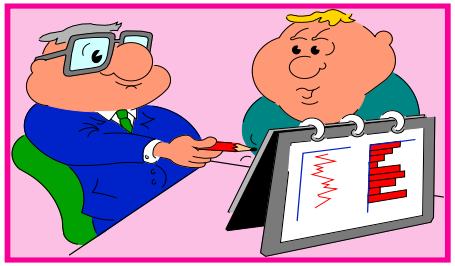
Řešení vztahů - akciová společnost

Varianta A

- Valná hromada
- Dozorčí rada
- **Představenstvo**
- Vrcholový management

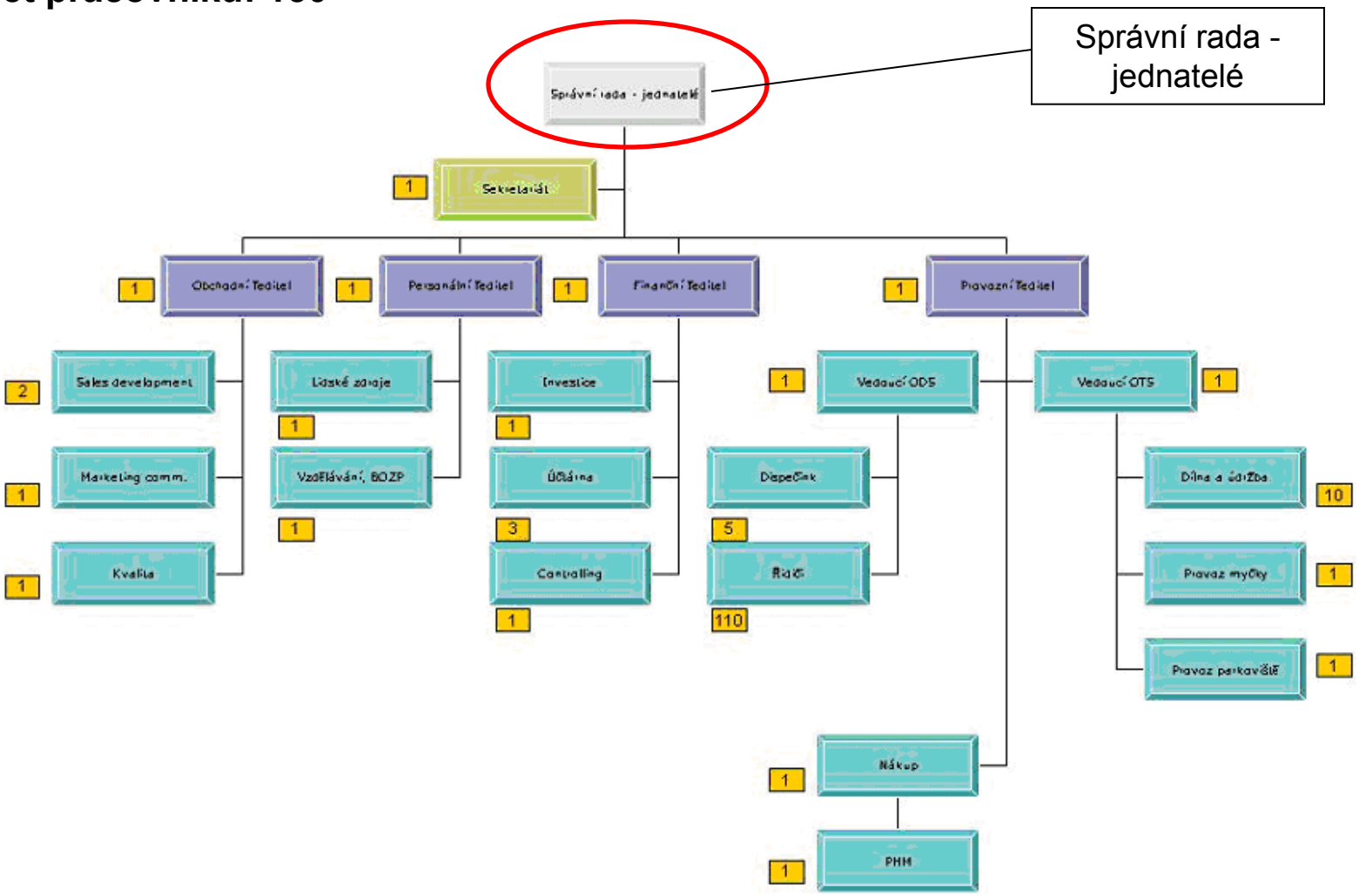
Varianta B

- Valná hromada
- **Představenstvo**
- Dozorčí rada
- Vrcholový management



Příklad chybného řešení vrcholových orgánů s.r.o.

Předmět činnosti podniku: Silniční motorová doprava nákladní
Počet pracovníků: 150



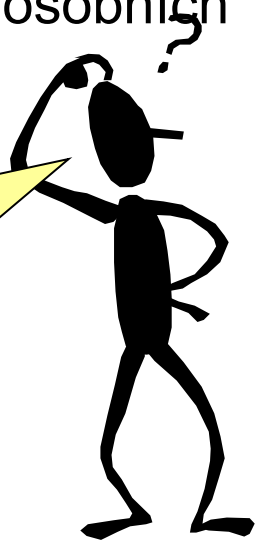
ODS = oddělení dopravních služeb, OTS = oddělení technických služeb

Faktory ovlivňující správu společnosti

- Faktory:
  - cíle a záměry vlastníků
  - ochota vlastníků investovat do základního kapitálu
  - počet vlastníků:
    - počet majoritních vlastníků
    - počet minoritních vlastníků
  - tuzemský/zahraniční vlastník.

- Možnosti variant:
  - základním cílem vlastníka je:
    - příjem z dividend/podílů na zisku a z hodnoty akcií/podílů
    - zajištění obchodních zájmů (např. odbytu produktů) nebo osobních zájmů.

Cíle vlastníka/vlastníků se projeví zejména v oblastech:
- uspořádání orgánů
- volba cílů a strategie
- realizace práv vlastníků
- kontrola realizace záměrů
- reporting.



Realizace práv akcionářů (Zásady OECD)

- Mezi základní práva akcionářů patří právo:
  - na bezpečný způsob registrace vlastnictví
  - postoupit nebo převést akcie
  - získávat všechny potřebné informace o společnosti
  - účastnit se hlasování na valných hromadách
  - volit členy správních orgánů, podílet se na ziscích společnosti
- Je otázkou, jak budou tato práva u konkrétní společnosti zajištěna:
  - základní postupy stanovuje obchodní zákoník
  - další (rozšiřující) postupy stanovuje společenská smlouva a vnitřní pravidla společnosti.

Vztahy k zainteresovaným subjektům

- Uspořádání správy společnosti by podle Zásad OECD mělo brát v potaz práva zainteresovaných stran, podporovat aktivní spolupráci mezi společností a zainteresovanými stranami při tvorbě bohatství a pracovních míst a podporovat udržitelnost finančně zdravých společností
- Zainteresovanými stranami se rozumí:
  - zejména odběratelé (zákazníci) a zaměstnanci
  - a případné další subjekty: dodavatelé, orgány místní samosprávy, veřejnost ...
- Při řešení vztahů je nutné brát v úvahu aktuální právní úpravu (zákoník práce, obchodní zákoník ...), ale i dobrovolné závazky podniku.

Procesy zveřejňování informací

- Uspořádání správy společnosti by mělo zajistit včasné a přesné zveřejnění vš
  se společnosti, včetn
  vlastnictví a řízení sp
- Zveřejnění by mělo z
  významné inform
  - informace o finančn
    společnosti, vlastnictv
    členové orgánů společ
    odměňování, významné (předvídatelné) rizikové faktory, významné
    problémy ve vztahu k z
    stranám a postupy s
- Informace by měly by
  zveřejněny v souladu
  finančního a nefinanč

Dva základní typy právní úpravy zveřejňovaných informací:
Obchodní zákoník (§ 39 - 40): zveřejňování **účetní závěrky a výroční zprávy** - viz dílčí funkce Účetnictví a účetní výkaznictví
Zákoník práce (§ 276 - 280): povinnost **informování a projednání významných záležitostí** s pracovníky - např.:
- ekonomická a finanční situace zaměstnavatele
- činnost zaměstnavatele a její vývoj atd.

Kvalitativní pravidla účetního výkaznictví: účetní principy, zásady a kvalitativní požadavky - viz zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. a prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví ve znění pro příslušný typ účetní jednotky

Příklad 1: Řešení pravidel správy společnosti

Vstupní údaje:

- předmět podnikání: silniční nákladní autodoprava
- vlastnická struktura: společnost založily 4 fyzické osoby, které jsou jednateli a současně i členy vrcholového managementu.

Oblasti řešení správy společnosti (návrh):

- **uspořádání orgánů společnosti:**
  - právní forma: s.r.o.
  - nejvyšší orgán: valná hromada
  - statutární orgán: jednatelé (všichni společníci)
  - dozorčí rada není zřízena
- **realizace práv společníků:**
  - realizace práv společníků je zajištěna v základní podobě společenskou smlouvou a zejména aktivní účastí společníků na řízení společnosti
- **vztahy k zainteresovaným subjektům:**
  - klíčovými subjekty jsou:
    - zaměstnanci
    - odběratelé
    - dodavatelé
- **procesy zveřejňování informací:**
  - externí zveřejňování: jen v míře stanovené právními předpisy - základní formou je výroční zpráva a účetní závěrka a jednání s odborovým orgánem; doplňkovou formou je internetový portál firmy
  - Interní zveřejňování: komplexní informace pro podporu řízení podniku

Příklad 2: Řešení pravidel správy společnosti

Vstupní údaje:

- předmět podnikání: výroba a distribuce elektrické energie
- vlastnická struktura: majoritní vlastník (70%) a minoritní vlastníci (30%).

Oblasti řešení správy společnosti (návrh):

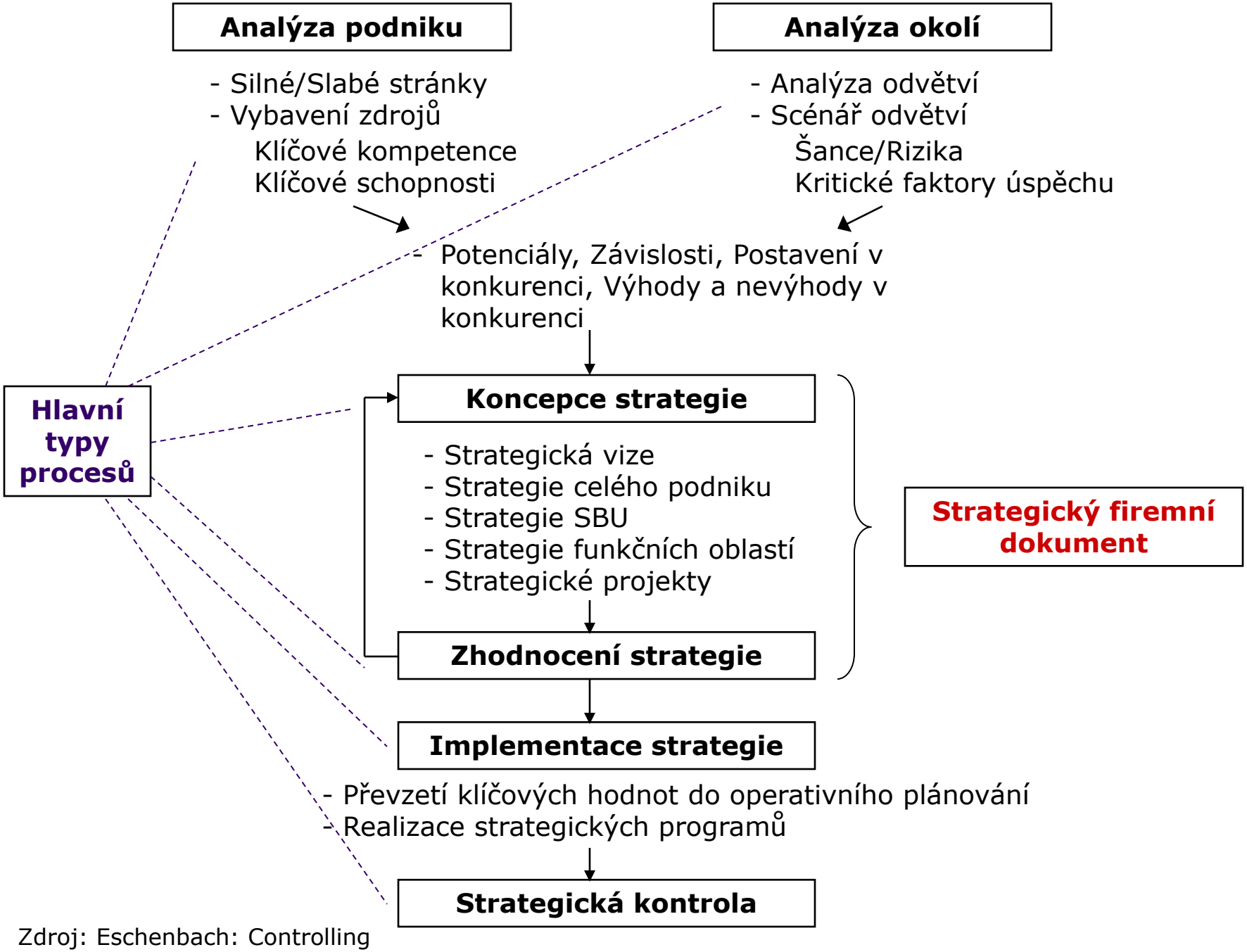
- **uspořádání orgánů společnosti:**
  - právní forma: a.s.
  - nejvyšší orgán: valná hromada
  - statutární orgán: představenstvo
  - kontrolní orgán: dozorčí rada
- **realizace práv společníků:**
  - realizace práv akcionářů je zajištěna v základní podobě společenskou smlouvou a dále pak pravidly zveřejňování informací o činnosti společnosti
- **vztahy k zainteresovaným subjektům:**
  - klíčovými subjekty jsou:
    - akcionáři
    - zaměstnanci
    - odběratelé
    - dodavatelé
    - veřejnost
- **procesy zveřejňování informací:**
  - externí zveřejňování: v míře stanovené právními předpisy a dobrovolně převzaté podnikem v rámci společenské odpovědnosti
  - Interní zveřejňování: komplexní informace pro podporu řízení podniku

Organizace, plánování a kontrola

- Jedním z klíčových úkolů vrcholového managementu podniku je oblast organizace podniku, plánování podnikových aktivit (strategické, taktické a operativní) a kontrola realizace stanovených záměrů
- Základní typy organizačních a řídích úloh:
  - sestavení podnikové strategie
  - kontrola realizace podnikových záměrů
  - tvorba a aktualizace organizační struktury
  - tvorba podnikové dokumentace.

Co je podniková strategie?

- Strategické řízení = hledání, vybudování a udržení dostatečných potenciálů úspěchu
- Strategie = základní představa o tom, jakou cestou budou dosaženy podnikové strategické cíle
- Klíčové faktory pro definování strategie:
  - prostředí, ve kterém podnik působí
  - názory a záměry vlastníků a očekávání ostatních zainteresovaných subjektů
  - situace samotného podniku.



Zdroj: Eschenbach: Controlling

Řešení problémů u podnikové strategie

- Při formulaci, zhodnocení a přijetí podnikové strategie je nutné z organizačního hlediska vyřešit tři klíčové otázky:
  - jaké základní části má podnikový strategický dokument
  - kdo (který organizační útvar) zpracovává jednotlivé části strategie; který organizační útvar zajišťuje metodickou stránku a koordinaci
  - který podnikový orgán strategii schvaluje, resp. rozhoduje o konfliktech.

Příklad řešení procesu tvorby podnikové strategie

Obsah podnikové strategie (příklad):

- **Obecná část:**
  - vize, poslání (mise), globální cíle, cíle divizí/SBU, shrnutí hlavních analytických závěrů, SWOT analýza
- **Marketingová strategie:**
  - postavení na trhu, zákazníci, konkurence distribuce, dodavatelé, scénáře odvětví, inovace ...
- **Výrobková a technologická strategie:**
  - varianty rozvoje, produktový mix, ochrana životního prostředí, investice, řízení jakosti, vlastní výzkum ...
- **Finanční strategie:**
  - finanční potřeby a finanční zdroje, řízení cash flow, daňová a dividendová politika ...
- **Strategie v oblasti řízení a personalistiky:**
  - současná organizace a výhledy, personální a mzdová politika
- **Závěry**
- **Přílohy:**
  - současný stav, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, marketingové výhledy, investiční výhledy, strategický finanční plán

Sestavuje/schvaluje: vrcholový management
Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

Sestavuje: útvar marketingu
Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

Sestavuje: výrobní útvar/divize
Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

Sestavuje: finanční útvar
Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

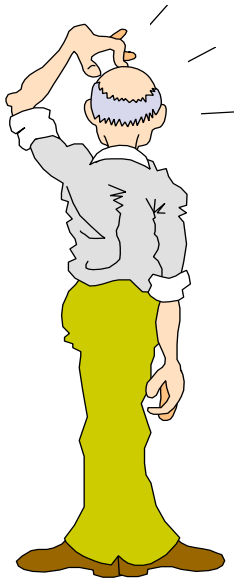
Sestavuje: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli ve spolupráci s personálním úsekem

Kontrola realizace záměrů

- Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídící záměry a určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům
- Kontrolní činnosti lze členit na:
  - kontrolu vnitřní (interní), kterou realizují vedoucí pracovníci v rámci výkonu svých řídících oprávnění nebo pracovníci k tomu zmocnění – zejména interní auditoři a pracovníci controllingu
  - kontrolu vnější (externí), kterou realizují externí subjekty (auditoři, orgány státní správy ...)
- Fáze kontrolní činnosti:
  - určení předmětu kontroly, získání a sběr podstatných informací, hodnocení kontrolovaných procesů, formulace závěrů a návrhů na opatření, zpětná kontrola.

Chybné pojetí kontroly!

- Kontrola podnikových aktivit je zúžena jen na oblast řízení jakosti:
  - oblast řízení jakosti je sice důležitou částí podnikových činností, ale nikoliv jedinou
  - předmětem řízení jakosti jsou primární procesy (produkce, zásobování, odbyt); z kontrolních aktivit by tak byly nesprávně vyčleněny procesy výzkumné/vývojové, finanční, investiční a správní
- Převaha kontrolní činnosti je směřována na vnitřní útvar controllingu a na externí subjekty (např. audit účetní závěrky):
  - pomíjí se zde kontrola jako běžná součást každé řídící činnosti.



Podniková dokumentace

- Podniková dokumentace je z organizačního hlediska jedním ze základních nástrojů organizace a řízení podnikových agend (souborů činností)
- Podniková dokumentace plní v procesu řízení následující hlavní funkce:
  - pro výkon opakujících se (rutinních) činností, které mají vykonávat různí pracovníci, určuje jednotný postup
  - prostřednictvím dokumentace podnik volí některou z přípustných variant postupů (příkladem je v oblasti účetnictví volba metody A nebo B účtování zásob)
  - dokumentací plní podnik své zákonné povinnosti
  - ve vztahu k externím subjektům (zejména vůči akcionářům, obchodním partnerům, správci daně při kontrolách plnění daňových povinností) plní dokumentace funkci vysvětlující a důkazní
  - v neposlední řadě je v obsahu dokumentace uchováno know-how podniku, a to zejména v oblasti produkční či výzkumné/vývojové.

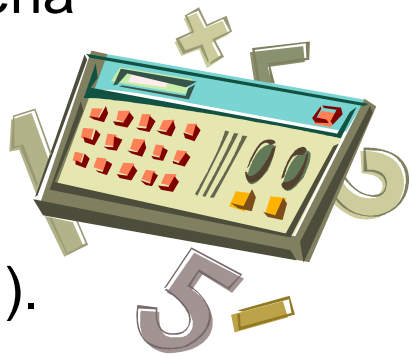
Podniková dokumentace - příklady

- Typy dokumentací:
  - organizační dokumentace
    - řády, organizační směrnice, metodické po
      pracovníků
  - dokumentace produktů:
    - projektová dokumentace (technická zpráva, statické výpočty, výkresová dokumentace), technologická dokumentace (technologické postupy výroby jednotlivých typů výrobků), ostatní dokumentace produktu
  - podnikatelské dokumenty:
    - zakládací listiny, stanovy společnosti, výpisy z obchodního rejstříku, živnostenská oprávnění, podnikatelské záměry a podnikové strategie, strategické a operativní plány, dokumentace řízení systémů jakosti, zápisy z jednání valné hromady, představenstva a dozorčí rady
  - účetní a majetková dokumentace:
    - účetní záznamy (účetní doklady, účetní knihy, odpisové plány, inventarizační dokumenty), účetní závěrky a výroční zprávy, dokumentace majetku, licenční a patentová dokumentace.

Základní organizační otázky:
- jaké jsou procesy vytváření dokumentace
- jak se na těchto procesech účastní jednotlivé útvary
- je stanoven garant vnitřní normotvorby?

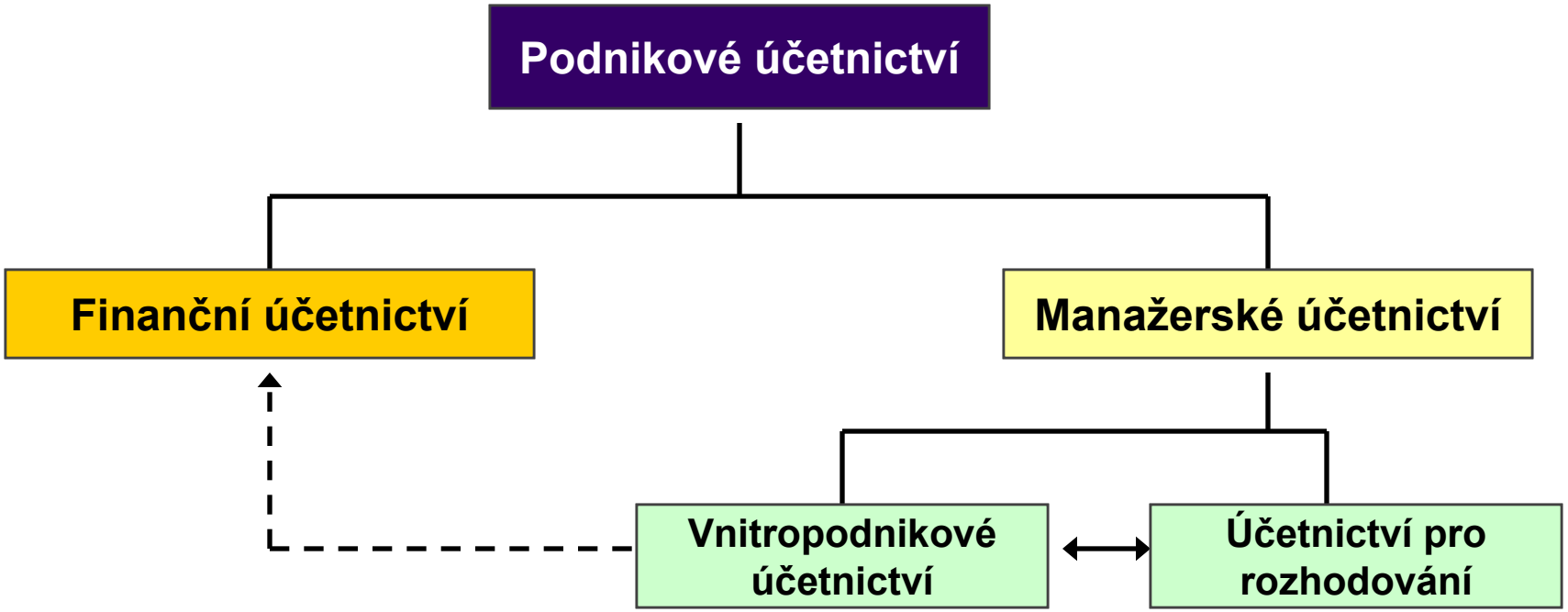
Účetnictví a účetní výkaznictví

- Účetnictví: proces poznávání, měření, evidence a zprostředkování ekonomických informací umožňujících rozhodování uživatelů těchto informací
- Základní typy procesů v rámci podnikového účetnictví:
  - organizace účetních agend, např. platební styk, evidence pohledávek a závazků, evidence dlouhodobého majetku a zásob, mzdové účetnictví, daňová agenda atd.
  - metodika vedení podnikového účetnictví, zejména oběh účetních záznamů, vedení účetních knih, sestavení účetní závěrky a externí výkaznictví, vnitropodnikové zúčtování
  - externí a vnitropodnikové výkaznictví (reporting).



Struktura podnikového účetnictví

Ve vztahu k různým uživatelům a jejich informačním potřebám se podnikové účetnictví člení na tyto složky:



Seminář

Správní činnosti

- Typy správních činností:
  - právní služba
  - agenda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany
  - agenda ochrany životního prostředí
  - pojistná agenda
  - spisová služba
- V projektu je nutné alespoň stručně zmínit organizační zabezpečení správních činností.

Část

B

Personální funkce

Personální agenda

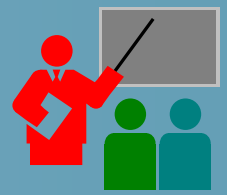
Pracovně-právní agenda

Budování kariéry a systémy vzdělávání

Hodnocení pracovníků

Mzdový a sociální systém

Hlavní typy procesů - personální funkce



- Personální agenda:
  - plánování počtu a struktury pracovníků, získávání a výběr pracovníků
- Pracovně-právní agenda:
  - uzavírání pracovně-právního vztahu a jeho průběh, změna a ukončování, pracovní řád
- Budování kariéry a systémy vzdělávání:
  - řízení kariéry pracovníků, plánování a realizace vzdělávání
- Hodnocení pracovníků:
  - systém hodnocení, realizace hodnocení a využití výsledků hodnocení
- Mzdový a sociální systém:
  - mzdový systém, systém zaměstnaneckých výhod.

Personální agenda

- Základem personální agendy je plánování počtu a struktury pracovníků a získání a výběr těchto pracovníků (personální výběr)
- Základní typy procesů v rámci personální agendy:
  - plánování počtu a struktury pracovníků
    - prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil
    - sestavení plánu pracovníků
  - získávání a výběr pracovníků
    - analýza požadavků na dané místo (pracovní pozici)
    - získání uchazečů a jejich charakteristika (předběžný výběr)
    - analýza schopností uchazečů (zkouška jejich způsobilosti např. ve formě pohovoru nebo testu)
    - rozhodnutí o výběru.

Pracovně-právní agenda

- Předmětem pracovně-právní agendy je realizace právních a dalších úkonů souvisejících s uzavíráním, změnou a ukončováním pracovně-právních vztahů a plnění celé řady povinností, které má každý zaměstnavatel ve vztahu k příslušným státním orgánům
- Základní typy procesů v rámci pracovně-právní agendy:
  - pracovně-právní vztahy (vznik, změna a ukončení)
  - vztahy ke státním orgánům - povinnosti evidenčního nebo ohlašovacího charakteru.

Kariéra/vzdělávání

- Podnikové systémy budování kariéry a vzdělávání pracovníků jsou výrazem aktivního přístupu k péči o zaměstnance
- Základní typy procesů v rámci budování kariéry a vzdělávání pracovníků:
  - řízení kariéry vybraných pracovníků:
    - osobní plány rozvoje, plánování následnictví v manažerských funkcích
  - plánování a realizace školení a vzdělávání:
    - krátkodobé vzdělávací akce
    - vícedenní specializované kurzy a školení
    - specifické případy (vysokoškolské vzdělání, studium MBA ...)

Hodnocení pracovníků

- Systém hodnocení pracovníků a jejich výkonu - základ pro efektivní způsob rozmísťování pracovníků, plánování jejich kvalifikačního růstu; jde rovněž o důležitou složku motivačního systému organizace
- Základní typy procesů v rámci budování kariéry a vzdělávání pracovníků:
  - určení okruhu hodnocených pracovníků a hodnotitelů
  - určení formy a způsobu hodnocení (např. hodnotící pohovor)
  - určení způsobu využití výsledků hodnocení.

Mzdový a sociální systém

- Účelem mzdového systému je poskytnout vnitřně vyváženou základnu pro motivování a odměňování zaměstnanců
- Podnik plní vůči zaměstnancům též sociální funkci (opatření realizovaná na základě obecně závazných předpisů a na základě vlastní iniciativy) s cílem zvyšovat motivaci a loajalitu zaměstnanců a posilovat pozitivní image podniku
- Základní právní úprava:
  - zákoník práce č. 262/2006 Sb. a některé prováděcí předpisy
  - !!! zákon o mzdě č. 1/1992 Sb. byl zrušen k 31.12.2006.

Složky mzdového systému I.

- Způsob odměňování za práci (§ 109 ZP):
  - mzda: peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci
  - plat: peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je např. stát, územní samosprávný celek, státní fond ...
  - odměna z dohody: peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti
- Základní principy odměňování:
  - stejná mzda, plat nebo odměna z dohody za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty (§ 110 ZP)
  - zákaz diskriminace mj. z hlediska odměňování (§ 16 ZP).

Složky mzdového systému II.

- Typy mzdy podle ZP (§ 113 - § 119 ZP):
  - mzda (základní)
  - mzda za práci přesčas
  - mzda za svátek
  - mzda za noční práci
  - mzda za práci ve ztíženém pracovním prostředí
  - mzda za práci v sobotu a neděli
- Mzda a konto pracovní doby:
  - konto pracovní doby je jiný způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, který může obsahovat jen kolektivní smlouva, popřípadě vnitřní předpis (§ 86 a § 87 ZP)
  - je veden účet mzdy zaměstnance (§ 120 ZP), který obsahuje stálou mzdu a dosaženou mzdu.

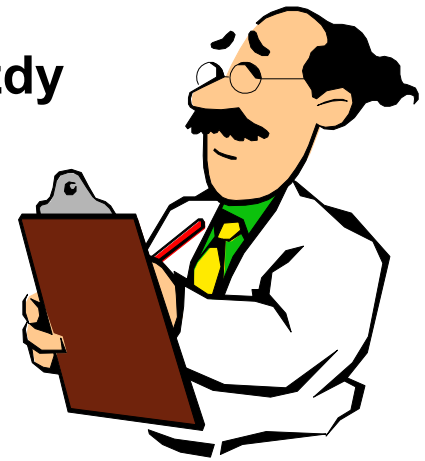
Složky mzdového systému III.

- Formy mezd:
  - mzdovou formou se rozumí vztah mezi výší odměny za práci a výkonem při stejné obtížnosti práce
  - nejčastější typy mzdových forem:
    - časová mzda
    - úkolová mzda

    } **základní mzda**

    - prémie
    - odměny.

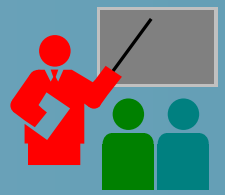
    } **nadstavbová část mzdy**



Konstrukce mzdového systému

- Kategorie pracovníků:
  - generální ředitel
  - odborní ředitelé a ředitelé divizí
  - ostatní manažeři
  - pracovníci prodeje
  - pracovníci technických profesí
  - pracovníci administrativních profesí
  - pracovní dělnických profesí
- Základní mzda:
  - časová mzda
  - úkolová mzda
  - jiné typy mzdy
- Nadstavbové složky:
  - příplatky
  - prémie
  - odměny
  - podíly na zisku
  - mimořádné odměny ...

6. seminář (26.10.2009)



- Uskuteční se pouze 26.10. (28.10. - státní svátek); seminářů se mohou zúčastnit i studenti ze středečního semináře
- Předmět semináře:
  - problematika podnikového účetnictví
  - přístupy k organizaci podniku
- Součástí semináře je konzultace k první prezentaci projektů:
  - způsob prezentace
  - obsah prezentace.