
PROJEKT SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU

PS 2017 / 2018

SPRÁVNÍ FUNKCE

Martin Landa Ladislav Blažek

Přehled dílčích funkcí a procesů

- **Koncepce řízení a správy společnosti:**
 - řešení mocenských vztahů a koncepce vrcholových orgánů společnosti, vztahy k zainteresovaným subjektům, procesy zveřejňování informací
- **Organizace, plánování a kontrola:**
 - tvorba organizačních struktur, sestavení podnikové strategie, kontrola realizace podnikových záměrů
- **Správní činnosti:**
 - podniková dokumentace, právní služba, agenda BOZ, PO, ŽP, pojistná agenda, spisová a archivní služba

1. Koncepce řízení a správy společnosti

- Správa a řízení společnosti – řešení dělby zásadních kompetencí vrcholových orgánů obchodních společností, s důrazem na problematiku vlastnických vztahů a systémů, jimiž vlastníci uplatňují svá práva při řízení těchto společností zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Základní typy organizačních a řídicích úloh:
 - řešení mocenských vztahů v řízení a správě společnosti
 - vztahy k zainteresovaným subjektům
 - procesy zveřejňování informací.

Společnost s ručením omezeným – soustava orgánů:

- Nejvyšší orgán – valná hromada (všichni společníci)
 - rozhoduje o změně společenské smlouvy, volí jednatele, členy dozorčí rady, likvidátora, prokuristu, schvaluje účetní závěrku, způsob rozdělení zisku, resp. úhrady ztráty, rozhoduje o přeměně společnosti atd.

- Statutární orgán – jednatel / jednatele (případně i kolektivní orgán)

- Kontrolní orgán – dozorčí rada (fakultativně)
 - dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do účetních knih, výkazů, dokladů a jiných dokumentů, podává roční zprávu o své činnosti valné hromadě atd.

Akciová společnost - koncepce orgánů

- Nejvyšší orgán – valná hromada (všichni akcionáři)
 - rozhoduje o změně stanov, rozhoduje o změně výše základního kapitálu, volí a odvolává členy představenstva nebo statutárního ředitele, pokud stanovы neurčují, že tato působnost náleží dozorčí radě, volí a odvolává členy dozorčí rady nebo správní rady a jiných orgánů určených stanovami, schvaluje účetní závěrku, způsob rozdělení zisku, resp. úhrady ztráty, rozhoduje o zrušení společnosti atd.

- Koncepce statutárního a kontrolního orgánu
2 možné varianty:
 - dualistický systém
 - monistický systém.

Akciová společnost - koncepce vrcholových orgánů *pokrač.*

□ Dualistický systém:

- statutární orgán – představenstvo (je jmenováno a odvoláváno valnou hromadou nebo dozorčí radou)
- kontrolní orgán – dozorčí rada (je jmenována a odvolávána valnou hromadou)

□ Monistický systém:

- statutární orgán – statutární ředitel (je jmenován správní radou)
- řídicí a kontrolní orgán – správní rada (je jmenována a odvolávána valnou hromadou).

Varianty dělby moci mezi vrcholovými a řídicími orgány

- Varianta A: Podnik řízený vlastníkem
 - vlastníci sami vykonávají hlavní řídicí funkce (u s.r.o. společníci vykonávají funkce vrcholového managementu)
- Varianta B: Kombinace podniku řízeného vlastníky a managementem
 - do systému řízení vstupuje profesionální manažer, ale vlastníci si ponechávají oprávnění jednatelů nebo představenstva
- Varianta C: Podnik řízený managementem
 - vlastníci se řízení podniku (zásadně) nepodílejí.

Vztahy k zainteresovaným subjektům

- Zainteresované subjekty (zájmové skupiny):
 - vlastníci
 - obchodní partneři
 - zaměstnanci
 - management
 - veřejnost
- Doporučení:
 - v rámci správní funkce je vhodné řešit zejména vztahy k vlastníkům a managementu; vztahy k obchodním partnerům a zaměstnancům by měly být řešeny spíše v jiných částech projektu (funkce zásobovací, odbytová a personální).

2. Organizace, plánování a kontrola

- Základní typy organizačních a řídicích úloh vrcholového managementu:
 - tvorba a aktualizace organizační struktury
 - sestavení podnikové strategie
 - kontrola realizace podnikových záměrů.

Procesy tvorby podnikové strategie

- Při formulaci, zhodnocení a přijetí podnikové strategie je nutné z organizačního hlediska vyřešit tyto klíčové otázky:
 - jaký je časový rámec podnikové strategie
 - jaké základní části má podnikový strategický dokument
 - jakým způsobem se tvorby strategie účastní jednotlivé hlavní útvary; 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

Sestavuje/schvaluje: vrcholový management

Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

• **Marketingová strategie:**

- postavení na trhu, zákazníci, konkurence distribuce, dodavatelé, scénáře odvětví, inovace ...

Sestavuje: útvar marketingu

Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

• **Výrobní a technologická strategie:**

- varianty rozvoje, produktový mix, ochrana životního prostředí, investice, řízení jakosti, vlastní výzkum ...

Sestavuje: výrobní útvar/divize

Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

• **Finanční strategie:**

- finanční potřeby a finanční zdroje, řízení cash flow, daňová a dividendová politika ...

Sestavuje: finanční útvar

Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

• **Strategie v oblasti řízení a personalistiky:**

- současná organizace a výhledy, personální a mzdová politika

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

• **Závěry**

• **Přílohy:**

- současný stav, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, marketingové výhledy, investiční výhledy, strategický finanční plán

3. Správní činnosti

- Typy správních činností:
 - správa podnikové dokumentace
 - právní služba
 - agenda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany
 - agenda ochrany životního prostředí
 - pojistná agenda
 - spisová služba

Útvarové začlenění správní funkce

- Orgány společnosti
- Orgány a komise generálního ředitele
- Štábní útvary generálního ředitele