

Současné přístupy ke správě a managementu společnosti[#]

Petr Pirožek^{*}

Současná podoba správy a managementu společnosti prochází dynamickým vývojem, který směřuje k pochopení samotného pojetí účinnosti a dosahované efektivnosti. Na jedné straně je moderní pohled na správu a management společnosti chápán jako určitá forma odvozená nabídkou externího financování společnosti¹. Na druhé straně se setkáváme s pohledem spojeným s klasickou školou ve smyslu souboru pravidel a mechanismů ochraňující vlastníky, investory a věřitele před hrubým zacházením manažerů a velkých zájmových skupin se zajištěním dobré pověsti a finančního zabezpečení². Oba pohledy mají své zastánce, kteří popisují fungování obou definovaných pojetí. Popis a celý příspěvek je zaměřen především na klasický pohled na správu a management společnosti.

Současná praxe v ČR

Při současném bližším pohledu se lze setkat s vymezením pojmu rozpracovaného do konkrétního konceptu. Problematika účinné a efektivní správy a managementu společnosti popsána prof. Malým zahrnuje procesy, struktury a vztahy, s jejichž pomocí správní orgán dohlíží na činnost svých exekutivních pracovníků. Vlastníci pověřují manažera, aby pro ně vykonal službu spočívající v řízení firmy (nakládání s majetkem) v rámci určených kompetencí. Správa společnosti se zabývá právě těmi situacemi, kde dochází k oddělení vlastnických a rozhodovacích práv ve vztahu ke spravovanému majetku³. S tím souvisí i koncept navazující na samotný proces správy a managementu společnosti vymezený prof. Jensenem ve smyslu oddělení práv vlastníka a managementu. Při oddělení role vlastníků a manažerů dochází k situaci, kdy rozhodovací kroky rozhodovacího procesu provádějí různé osoby v základním členění – INICIACE, RATIFIKACE, IMPLEMENTACE, MONITORING. Tato situace nastává v souvislosti s rozhodovacím procesem, kdy ve standardních případech konkrétního vlastníka dochází k přerozdělení rozhodovacích kroků rozhodovacího procesu do podoby řízeného rozhodování (manažerská práva), kam spadají kroky iniciace a implementace a kontrolního rozhodování (kontrolní práva), kam patří kroky ratifikace a monitoringu⁴. Takto definovaný koncept s sebou přináší důraz na odstranění nedostatečné výkonnosti organizace spojené s neodpovídajícím pochopením funkce a role správního orgánu a managementu.

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Získávání a modelování (lékařských) znalostí*, registrovaného u MŠMT pod evidenčním číslem 2C06019.

^{*} Doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.; Katedra managementu podnikatelské sféry, Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze, Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec, e-mail: pirozek@fm.vse.cz.

1 Shleifer, A., Vishny, R. W.: A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance* 52 (2), 1997, s. 737.

2 Hashi, I.: The legal framework for effective corporate governance: Comparative analysis of provisions in selected transition economies, Center for Social and Economic Research, Warsaw, 2003.

3 Malý, M., Theodor, M., Peklo, J.: Řízení a správa společností. VŠE Praha, 2002, s. 9.

4 Jensen M. C., Fuller, J.: What's a Director to do? Harvard NOM Research Paper No. 02-38, 2002.

Pokud vyjdeme z takto vymezeného konceptu navázaného na klasické pojetí v přístupu ke správě a managementu společnosti, lze na vzorku vybraných společností působících v ČR nalézt následující popis chování představitelů správy a managementu společnosti.

Základní údaje o průzkumu

Průzkum byl prováděn technikou pozorování a řízeného rozhovoru se zástupci managementu nebo vlastníky společností. Účastnilo se ho asi 200 organizací a byl prováděn během let 2005 a 2006. Ve zkoumaném vzorku byly zastoupeny firmy a společnosti s právní formou právnické osoby. Fyzické osoby byly zastoupeny v menším množství. Všechny zkoumané společnosti měly stanovené správní i exekutivní orgány a fungovaly ve standardním tržním prostředí s dosahováním základních ekonomických parametrů (počet zaměstnanců, výše obrátu, vykázání efektu v podobě zisku, základní bilanční parametry⁵ a struktura nákladů⁶). Zkoumaný vzorek prioritně obsahoval společnosti s nižšími ekonomickými parametry. V menším měřítku byly zastoupeny i větší společnosti se svými ekonomickými parametry. Důraz byl především kladen na existenci a povahu procesu rozhodovacích kroků spojených s výkonem správy a managementu společnosti. Taktéž vlastnická struktura z pozice národnosti byla ve větší míře zastoupena vlastníky a managementem z ČR. Zahraniční zastoupení vlastníků i managementu bylo ve zkoumaném vzorku zastoupeno v menší míře. Na průzkumu se taktéž podíleli studenti v rámci cvičení předmětu Management organizací.

Metodologie a praktické výstupy

K vyhodnocení jednotlivých přístupů ke správě a managementu společnosti bylo přistoupeno na základě povahy rozhodovacích kroků ve zkoumaných společnostech. Pro přijetí dosažených závěrů byly přijaty výstupy prostřednictvím povahy struktury orgánů společnosti a definovaného způsobu uplatnění rozhodovacích kroků.

Povaha struktury orgánů společnosti je členěna na stabilní a nestabilní. Za stabilní strukturu se považuje formální ustanovení orgánů společnosti zastupující roli vlastníka (správy) a exekutivní roli vykonávanou managementem. Nestabilní struktura narážela na problematiku vymezení správního a exekutivního orgánu, případně na jeho neexistenci.

Způsob rozhodování a jeho zhodnocení je vymezen aplikací rozhodovacích kroků do procesu správy a managementu společnosti, vycházejícího z popsané teorie v úvodu příspěvku⁴. Podstata členění jednotlivých způsobů rozhodování k vyhodnocení přístupů ke správě a managementu společnosti je použita na situaci, která nastává v souvislosti s rozhodovacím procesem. Ve standardních případech konkrétního vlastníka dochází k přerozdělení rozhodovacích kroků do podoby řízeného rozhodování (manažerská práva), kam spadá krok iniciace a implementace a kontrolního rozhodování (kontrolní práva) s krokem ratifikace a monitoringu⁴. Tím lze definovat kompetentní přístup.

Dochází i k případům, které se odvíjí od zvýšené autonomie manažerů. Zde je možné předpokládat, že v souvislosti s vyšší anonymitou vlastníků dochází k rozšíření řízeného rozhodování o krok monitoringu směrem k managementu. A naopak kontrolní rozhodování vlastníka spočívá pouze v kroku ratifikace. V tomto případě lze označit manažerské

5 Bilance je vykázána z rozvahy zkoumaných společností.

6 V členění na podíl fixních a variabilních nákladů získaných z výkazu zisku a ztrát zkoumaných společností.

rozhodování za nekompetentní přístup. Celé to lze schematicky vyjádřit tabulkou č. 1 jednotlivých kroků rozhodování při správě organizace:

Tab. č. 1: Aplikace kroků manažerského rozhodování při správě organizace

Kroky manažerského rozhodování v tzv. <i>kompetentním přístupu</i>		Kroky manažerského rozhodování v tzv. <i>nekompetentním přístupu</i>	
<i>VLASTNÍK</i>	<i>MANAGEMENT</i>	<i>VLASTNÍK</i>	<i>MANAGEMENT</i>
Ratifikace Monitoring	Iniciace Implementace	Ratifikace	Iniciace Implementace Monitoring

Zdroj: vlastní odvození

Závěry dosažené při uplatnění výše uvedené metodologie vedou k následujícím výstupům. Efektivní a účinné správy a s tím spojeného managementu bylo dosaženo v případě, že společnost měla jasně vymezenou strukturu a aktivity v rozhodovací oblasti spojené s kompetentním přístupem. Zde vlastník zastával funkci v kontrolním (dozorovém) orgánu a jeho náplní byly aktivity spojené s ratifikací a monitoringem při správě společnosti. Management plní svoji funkci v exekutivě a předmětem jeho aktivit je iniciace návrhů a jejich implementace.

Neúčinná a neefektivní správa a management společnosti souvisela s neexistencí jakéhokoliv pojetí vztahujícího se ke struktuře orgánů a aplikaci s tím spojených rozhodovacích kroků. Konkrétně to lze prezentovat tím, že struktura orgánů je špatně definována, případně nečitelná a nejsou vyjasněné rozhodovací kroky vlastníka a managementu. V některých společnostech v krizovém stavu nebo v začínajících společnostech byla tato situace velmi obvyklá.

Vzhledem k vymezení proměnných pro posouzení správy a managementu společnosti jsou nejzajímavější ty části, kdy se jedná o spojení kompetentního nebo nekompetentního přístupu se stabilní nebo nestabilní strukturou orgánů společnosti. Pokud jsou orgány společnosti stabilizovány z pohledu kontrolní a exekutivní funkce a je uplatňován nekompetentní způsob rozhodování, potom lze správu společnosti označit za „silnou exekutivu“. V praxi to znamená, že exekutiva na sebe přebírá i funkci monitoringu a vazba mezi vlastníkem a managementem je silně narušena. Vlastník je zde zastoupen spíše formálně, bez skutečného výkonu vlastnických práv, které mu přísluší. Doslova lze tuto situaci označit za takovou, že vlastník, případně jeho zástupci, jsou „v rukou“ managementu. Příkladem jsou společnosti, které má v rukou anonymní vlastník, kdy se jedná o značně rozptýlené vlastnictví⁷ nebo je vlastník identifikován z veřejně-správní instituce⁸.

V případě kompetentního rozhodování, ale nestability struktury orgánů dochází k silnému pojetí správy. V této situaci vlastník přebírá veškeré aktivity spojené se správou i managementem společnosti z pohledu rozhodovacích kroků. Vlastník se především zajímá o krok implementace. Velmi často se tím dostává do role managementu s takovým následkem, že kroky spadající pod kontrolní rozhodování jsou minimálně zastoupeny nebo mají minimální váhu v rozhodování. Samotná koncepční činnost je v takovéto společnosti velmi utlumena, případně vůbec neexistuje. Nejčastěji se tato situace vyskytuje u nových

7 Vlastníky je více osob nebo zástupci vlastníků s majetkovým podílem definovaným podílem na vlastnictví např. u zahraničních společností.

8 Obec, kraj nebo stát na základě jimi prováděných podnikatelských aktivit podle obchodního zákoníku.

a malých společností⁹ nebo v případě implementace „řízené“ správy u společností s rozptýlenou vlastnickou strukturou.^{7,8}

Názorně lze prezentovat dosažené výsledky v tabulce č. 2.:

Tab. č. 2: Přístupy ke správě a managementu společnosti

Přístupy při správě a managementu		Struktura orgánů	
		Stabilní	Nestabilní
Způsob rozhodování	Kompetentní	„Účinná a efektivní správa“	„Silná správa“
	Nekompetentní	„Silná exekutiva“	„Nefunkční správa“

Zdroj: vlastní odvození

Závěr

Z dosažených výsledků lze odvozovat určité současné pojetí správy a managementu společností působících v ČR. Prezentace dosažených výsledků je podmíněna způsobem prováděného průzkumu a samotným souborem zkoumaných společností. Z tohoto důvodu je nutné brát dosažené výsledky jako předběžné s tím, že poukazují na přístupy uplatňované správy a managementu v současné době. Názvy pro jednotlivé přístupy při správě a managementu jsou zejména odvozeny od způsobu chování a uplatňování principů správy a managementu společnosti vycházející z rozhodovacích kroků.

V četnosti výskytu jednotlivě prezentovaných přístupů mělo nevyšší zastoupení pojetí silné správy, což lze opodstatnit silným vlivem vlastníků, a s tím spojených práv. Ve skutečnosti se lze oprávněně domnívat, že u takto fungujících společností doposud nedošlo k oddělení správy a exekutivy – managementu. Dále bylo taktéž silně zastoupeno pojetí silné exekutivy. Určitým vysvětlením pro tento případ je rozptýlená vlastnická struktura společností, ať již se jedná o společnosti v rukou mnoha vlastníků nebo při silném zastoupení veřejně-správních institucí na vlastnictví společnosti. Oba uvedené případy silně korespondují s problematikou neexistence nebo špatného oddělení vlastnické struktury spojené s výkonem správy společnosti a s exekutivní rolí managementu. V menším zastoupení se vyskytoval případ efektivní správy a managementu. Potěšující faktem je, že se v souboru zkoumaných společností toto pojetí vyskytlo a při konfrontaci dosažených ekonomických parametrů potvrzovalo vysoký efekt a účinnost správy a managementu společnosti. Jednalo se především o větší společnosti či společnosti se zahraniční majetkovou účastí ve vlastnické struktuře. V několika málo případech se bylo možno setkat s nefunkční, nebo-li neexistující správou a managementem společnosti. V převážné většině se jednalo o menší společnosti s direktivním pojetím managementu samotného vlastníka.

Představené přístupy ke správě a managementu společnosti mohou ukázat, na které konkrétní části se mohou společnosti s problémem v této oblasti orientovat. Samotný průzkum, který byl proveden, ukazuje určitý pohled na přístup ke správě a managementu společnosti. Prezentované přístupy se zaměřovaly na společnosti působící na ziskovém i neziskovém principu. Bližší rozpracování prezentovaného pojetí s navrženými přístupy se může více zaměřit na hodnocení jednotlivých přístupů z pohledu dosažené efektivnosti a účinnosti využití majetku při realizaci předmětu aktivit. Vzhledem k současné aktuálnosti a nezastupitelnosti tak, jak samotný výzkum ukázal, si oblast správy a managementu zaslouží bližší pozornost.

⁹ Velikost společnosti z pohledu počtu zaměstnanců.

Literatura

- [1] DITZEL, E., ŠTRACH, P., PIROŽEK, P. 2006. *An inquiry into good hospital governance: A New Zealand – Czech comparison*. Health Research Policy and Systems, 2006.
- [2] HASHI, I. 2003. *The legal framework for effective corporate governance: Comparative analysis of provisions in selected transition economies*. Warsaw : Center for Social and Economic Research, 2003.
- [3] JENSEN M. C., FULLER, J. 2002. What's a Director to do? , *Harvard NOM Research Paper*, 2002, 38, No. 02.
- [4] MALÝ, M., THEODOR, M., PEKLO, J. 2002. *Řízení a správa společností*. VŠE Praha, 2002, s. 9.
- [5] Obchodní zákoník č. 513/1991 ve znění pozdějších předpisů.
- [6] PIROZEK, P., STRACH, P., HALL, E. 2004. Analyzing Corporate Governance in Czech and New Zealand Hospitals. *Working Paper* 04/01. Dunedin: University of Otago, 2004.
- [7] PIROZEK, P., HALL, E., STRACH, P. 2004. Hospital governance: Learning from the Czech and New Zealand experience. Annual Conference of the *Australia New Zealand International Business Academy*, 5.–6. November 2004, University of Canberra, Australia, 2004.
- [8] PIROŽEK, P. 2005. Správa a řízení společnosti – základní předpoklad úspěšnosti firem, sborník anotací a příspěvků z mezinárodní konference *Konkurenceschopnost firem*, 8.–10. února. Čeladná, 2005.
- [9] SHLEIFER, A., VISHNY, R. W. 1997. A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, 1997, 52 (2), s. 737.

Současné přístupy ke správě a managementu společnosti

Petr Pirožek

Abstrakt

Popis současné praxe uplatňování principů správy a managementu společností v ČR. Prezentace rozhodovacích kroků při správě a managementu společnosti. Vymezení jednotlivých přístupů ke správě a managementu společnosti. Naznačení budoucího vývoje správy a managementu společnosti.

Klíčová slova: správa; management; přístupy.

Contemporary approaches to Corporate Governance

Abstract

The description of contemporary application of Corporate Governance principles in Czech companies. The presentation of Corporate Governance decision steps. The definition of Corporate Governance individual practices in Czech companies. Presentation of future system development of Corporate Governance in Czech companies.

Key words: Corporate Governance, management, practices.

JEL classification: G 34