

PRINCIPY SPRÁVY A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

Jana Nedělová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav managementu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana NEDĚLOVÁ**
Osobní číslo: **L09357**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Principy správy a řízení organizací.**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě dostupné literatury zpracujte teoretické poznatky s důrazem na správu a řízení organizací
2. Analyzujte současný stav správy a řízení v organizaci Slovácké divadlo Uherské Hradiště
3. Doporučte zlepšení správy a řízení v organizaci Slovácké divadlo Uherské Hradiště

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] JIRÁSEK, J.A. Podnikatelská správa akciových společností (Corporate Governance). Praha: Professional Publishing, 2001. 126 s. ISBN 80-86419-14-2.

[2] KLÍROVÁ, J. Corporate Governance – správa řízení obchodních společností. Praha: Management Press, 2001. 126 s. ISBN 807261052X.

[3] PORVAZNÍK, J. Celostní management. Bratislava: Poradca podnikateľa spol. s r.o., 2007. 539 s. ISBN 978-80-88931-73-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Taraba

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2010

Termín odevzdání bakalářské práce:

6. května 2011

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka



Mgr. Marek Tomaščík, Ph.D.
ředitel ústavu

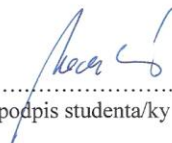
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10. 12. 2010


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza fungování správy a řízení společnosti. Teoretická část popisuje jednotlivé pojmy, modely a kodexy používané ve správě a řízení společnosti. Praktická část začíná historií a popisem vybrané příspěvkové organizace, později vyhodnocuje účinnost správy a řízení v dané příspěvkové organizaci.

Klíčová slova:

Správa a řízení společnosti, národní modely, zásady, vedení společnosti

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to analyze the functioning of Corporate Governance. Theoretical section describes various concepts, models and codes used in the management and Corporate Governance. The practical part starts with history and description of the selected allowance organization, after evaluating the effectiveness of governance in the organization.

Keywords:

Corporate Governance, National Models of Corporate Governance, Principles of Corporate Governance, Management

OBSAH

| | | |
|-----------|---|-----------|
| ÚVOD..... | 8 | |
| I | TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 | ZÁKLADNÍ POJMY A SOUVISLOSTI | 11 |
| 1.1 | POJEM CORPORATE GOVERNANCE | 11 |
| 1.2 | DEFINICE SPRÁVY A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI..... | 12 |
| 1.3 | HISTORICKÉ SOUVISLOSTI..... | 13 |
| 2 | MODELY SPRÁVY A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ | 17 |
| 2.1 | JEDNOÚROVŇOVÝ MODEL | 17 |
| 2.2 | DVOJÚROVŇOVÝ MODEL | 18 |
| 3 | NÁRODNÍ MODELY SPRÁVY A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ | 21 |
| 3.1 | NĚMECKÝ MODEL..... | 21 |
| 3.2 | ANGLOSASKÝ MODEL | 22 |
| 3.3 | JAPONSKÝ MODEL | 24 |
| 3.4 | ŠVÉDSKÝ MODEL | 25 |
| 3.5 | ŠVÝCARSKÝ MODEL | 25 |
| 3.6 | MODEL V ČESKÉ REPUBLICE | 25 |
| 3.6.1 | Německá varianta dvojúrovňového systému..... | 26 |
| 3.6.2 | Česká varianta anglosaského modelu v dvojúrovňovém systému | 26 |
| 4 | SPRÁVA A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ ZALOŽENÉ NA PRINCÍPECH OECD A SARBANES – OXLEY ACT..... | 28 |
| 4.1 | KODEXY A PRINCIPY ŘÁDNÉ PRAXE | 28 |
| 4.2 | ZÁSADY V ČESKÉ REPUBLICE | 29 |
| 4.3 | SARBANES OXLEY ACT | 31 |
| 5 | ORGÁNY SPRÁVY A ŘÍZENÍ ÚZEMNÍ SAMOSRPAVY | 34 |
| 5.1 | ZASTUPITELSTVO OBCE | 35 |
| 5.2 | RADA OBCE | 37 |
| 5.3 | STAROSTA | 38 |
| 5.4 | OBECNÍ ÚŘAD..... | 39 |
| 5.5 | VÝBORY ZASTUPITELSTVA | 40 |
| 5.6 | KOMISE | 40 |
| 5.7 | ODBORY | 41 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST | 43 |
| 6 | CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE SLOVÁCKÉ DIVADLO | 44 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6.1 | HISTORIE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE..... | 45 |
| 6.2 | FINANCOVÁNÍ A ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE | 46 |
| 6.3 | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE SLOVÁCKÉ DIVADLO | 51 |
| 7 | MĚSTO UHERSKÉ HRADIŠTĚ JAKO ZŘIZOVATEL PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE..... | 54 |
| 7.1 | ORGÁNY MĚSTA UHERSKÉ HRADIŠTĚ | 55 |
| 7.1.1 | Zastupitelstvo města Uherské Hradiště | 56 |
| 7.1.2 | Rada města Uherské Hradiště | 57 |
| 7.1.3 | Starosta města Uherské Hradiště..... | 58 |
| 7.1.4 | Útvar interního auditu a kontroly | 59 |
| 8 | ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPRÁVY A ŘÍZENÍ | 60 |
| 8.1 | ROZHOVOR S VEDOUCÍMI ODBORU MĚÚ UHERSKÉ HRADIŠTĚ | 60 |
| 8.2 | ROZHOVOR S VEDOUCÍMI ODDĚLENÍ SLOVÁCKÉHO DIVADLA | 62 |
| 9 | NÁVRH OPATŘENÍ | 64 |
| | ZÁVĚR | 66 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 67 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 69 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 70 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 71 |

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma „Principy správy a řízení organizací“ neboli Corporate Governance. Problematika správy a řízení společnosti nabývá poslední dobou na své důležitosti a stále více proniká do všeobecného povědomí.

Corporate Governance je velice široký pojem, kde jsou mimo podstatu správy a řízení definovány vztahy práv, povinností a odpovědností.

Při výběru tématu jsem se rozhodla, že budu psát o příspěvkové organizaci Slovácké divadlo Uherské Hradiště. Důvodem mého rozhodnutí byla i ta skutečnost, že jsem zaměstnancem této příspěvkové organizace a s fungováním správy a řízení se dostávám denně do styku. Tato skutečnost mi umožní lépe porozumět některým aspektům a zákonitostem specifickým pro tuto oblast příspěvkových organizací.

Cílem bakalářské práce je vyhodnocení současného stavu správy a řízení v organizaci Slovácké divadlo Uherské Hradiště a doporučit zlepšení správy a řízení. Pro dosažení tohoto cíle využiji kvalitativní průzkum pomocí rozhovorů a navrhnou vhodná doporučení pro zřizovatele příspěvkové organizace i pro příspěvkovou organizaci.

V teoretické části na základě studia odborné literatury objasním základní pojmy a souvislosti a popíšu historický vývoj v tomto oboru. Dále vysvětlím modely správy a řízení organizací – model jednoúrovňový a dvojúrovňový. Charakterizují Kodex správy a řízení společnosti, který je založen na principech OECD a zaměřím se na charakteristiku správních orgánů neziskové organizace územní samosprávy a to na zastupitelstvo, radu a starostu.

V praktické části představím příspěvkovou organizaci Slovácké divadlo Uherské Hradiště, objasním strukturu vedení této organizace a vyhodnotím ekonomické ukazatele produktivity. Podkladem pro výzkum mi budou především roční rozborů hospodaření a rozhovor s vedoucími pracovníky oddělení Slováckého divadla. Déle se zaměřím na zřizovatele příspěvkové organizace město Uherské Hradiště. Charakterizují zastupitelstvo, radu, starostu

a útvar interního auditu a kontroly města Uherské Hradiště. I v tomto případě mi podkladem pro výzkum bude rozhovor s vedoucími odboru Městského úřadu v Uherském Hradišti. Provedu analýzu současného stavu správy a řízení v příspěvkové organizaci Slovácké divadlo a jeho zřizovatele města Uherské Hradiště.

V závěru práce shrnu výsledky analýzy a provedu vyhodnocení stanoveného cíle mé bakalářské práce. Pokud shledám nedostatky ve stavu správy a řízení organizací, pokusím se navrhnout doporučení pro zlepšení fungování správy a řízení.

Základními metodami použitými pro praktickou část bakalářské práce budou rozhovor s vedoucími pracovníky příspěvkové organizace, zkoumání interních podnikových dat a výkazů a rozhovor s vedoucími pracovníky zřizovatele příspěvkové organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY A SOUVISLOSTI

V první části bakalářské práce se zaměřuji především na základní pojmy a jejich historické souvislosti. Definuji modely řízení společností a národní modely, které se používají v jednotlivých zemích Evropy. Důležitým nástrojem jsou také kodexy založené na principech OECD.

1.1 Pojem Corporate Governance

Správa a řízení společnosti můžeme nazvat také anglickým názvem Corporate Governance, který je stále využívanější a vrývá se stále hlouběji do podvědomí lidí už několik desetiletí nejen v zahraničí, ale i v České republice. Doslovný překlad Corporate Governance můžeme definovat jako „korporační vládnutí“, avšak v praxi se téměř nevyužívá, spíše se setkáváme s anglickým originálem.

Termín Corporate Governance se skládá ze dvou anglických slov: korporace (Corporate) a vládnutí (Governance). Abychom co nejlépe pochopily význam daného slova je nutné význam jednotlivých slov objasnit.

V odborné literatuře pojmem *korporace* znamená sdružení jednotlivých právnických či fyzických osob, jež má podobu právnické osoby, která je vybavena vlastní právní subjektivitou. V České republice se jedná o spolek, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost nebo družstvo.¹

¹ RŮČKOVÁ, P. *Corporate governance v České republice*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 252 s. Str. 9

Pod pojmem vládnutí si lze představit také mnoho významů. Jeden z hlavních významů tvrdí, že se jedná o studium a pochopení moci, vztahů a odpovědnosti. Vládnutí znamená umění vést lidi, řídit organizace a společnosti.

1.2 Definice správy a řízení společnosti

Správu a řízení společnosti nelze definovat jednou základní definicí. Různí autoři přicházejí s různými definicemi, které jsou někdy více a někdy méně podobné. Uvádím několik definic, které se z různých pohledů definují Corporate Governance. Adrian Cadbury 1 definuje Corporate Governance jako *system, kterým je společnost vedena a kontrolována*.²

Podobným způsobem vnímá Corporate Governance i Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). OECD však dává také doporučení pro praxi a rozebírá jednotlivé složky Corporate Governance.

Malý, Theodor a Peklo mají na Corporate Governance jiný názor: „Řízení společnosti zahrnuje soubor činností exekutivních pracovníků za účelem definování a dosažení cílů společnosti a správa společnosti zahrnuje procesy, struktury a vztahy, s jejichž pomocí správní orgán dohlíží na činnost svých exekutivních pracovníků.“³

Činnosti a zájmy Corporate Governance nejsou stále jednoznačně definovány, nejsou vymezeny hranice pro studium tohoto oboru, avšak mezi nejčastější oblasti zájmu patří:⁴

- Ochrana práv akcionářů
- Úloha správních orgánů

² RŮČKOVÁ, Petra. *Corporate Governance v České republice*. 1.vydání. Praha : Professional Publishing, 2008. 252 s.

³ MALÝ, M. - THEODOR, M. - PEKLO, J. *Řízení a správa společnosti : (Corporate governance)*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 1. s.9-14

- Úloha vrcholového managementu
- Úloha trhu a úloha státu
- Analýza a porovnání systémů správy a řízení společnosti v různých zemích
- Úloha zájmových skupin
- Společenská odpovědnost podniku
- Měření výkonnosti podniku

1.3 Historické souvislosti

V minulosti měly vliv na vznik Corporate Governance dvě historické události. Základním krokem bylo oddělení vlastnictví a exekutivy v obchodních společnostech. Druhým zlomovým krokem byl vznik omezeného ručení při podnikání. Už v 19. století se zabýval omezeným ručením anglický parlament, který později schválil dva zákony - zákon o akciových společnostech a zákon o omezeném ručení akcionářů. V blízké době po přijetí zákonů, se začalo podnikání prudce rozvíjet. Z malých podniků se stávaly stále větší, a proto majitelé byli nuceni najímat specialisty na řízení svého podniky – manažery. V 18. století se začaly psát knihy, které se zajímaly o to, jakým způsobem by měl být podnik správně řízen, kontrolován. Další knihy se také zajímaly o vztahy uvnitř společnosti a snahy o sladění zájmů manažerů a vlastníků společností. Nevýhodou knih bylo to, že nebyly přesné a nesnažily se hlouběji prozkoumat situaci společností. V 80. letech 20. století se na pultech objevovaly knihy s teoretickými otázkami a modely, které se více zaměřovali na tematiku a problémy společností

V 90. letech začaly vznikat kodexy a zásady řádné praxe. Od roku 2001 byly stále žádanější, protože došlo ke krachu několika národních firem v USA i v Evropě, mezi něž můžeme uvést společnost Enron, která byla sedmou největší společností ve Spojených státech. Jedná se o jeden z největších bankrotů v historii USA. Na podnět této události bylo stále větší snahou o vytvoření takových zásad, které by zabránily takovým úpadkům

1.4. Historie Corporate Governance v České republice

V České republice se poprvé objevil výraz Corporate Governance v devadesátých letech minulého století. Důsledkem byla privatizace na počátku devadesátých let. Hlavním cílem byl přeměna od centrálního plánování k tržnímu mechanismu a tvorbě ekonomických podmínek pro fungování trhu. Hlavním cílem bylo, aby privatizační proces byl co nejrychleji dokončen bez ohledu na to, zda vzniknou plnohodnotné tržní instituce nebo manažeři rozprodávali levně svůj majetek svým vlastním formám, což je známo pod pojmem „tunelování“. K odstátnění majetku téměř za bilión korun bylo použito několik základních metod a to především:

- Bezúplatný převod majetku městům a obcím
- Majetkoprávní transformace družstev
- Dočasné ponechání majetku ve vlastnictví Fondu národního majetku či Pozemkového fondu
- Transformace na akciové společnosti atd.

Můžeme tvrdit, že odstátnění probíhalo v České republice administrativní cestou. Na druhou stranu, jak již bylo zmíněno výše, pro úspěch privatizace byla nutná masovost a rychlost. V 90. letech tato cesta byla hodnocena velmi pozitivně, avšak v současnosti můžeme dosažené výsledky zcela zpochybnit. Nové vlastníky se podařilo najít s velkou rychlostí, ale jejich cílem byl pouze co nejrychlejší prospěch a velmi často nenechali jakýkoliv kapitál pro opravdové konečné vlastníky, kteří měli o podnik opravdový zájem.

Druhým problémem byl především ten, že stát jako kontrolor, neplnil svoji úlohu dobře. Privatizací chtěla vláda vyřešit problém centrálně plánovaného hospodářství, kterým byla neexistence reálných vlastníků, kteří měli spravovat podniky ve prospěch svých, ale také celé ekonomiky. Ve skutečnosti privatizace nepřinesla náhradu jednoho systému institucí něja-

kým zcela novým systémem institucí, ale spíše se jednalo o jakousi „přeměnu“ bývalých institucionálních prvků, které byly v mnoha rysech podobné minulému předreformnímu uspořádání.⁵

Nejdůležitějším obdobím privatizace bylo v první polovině devadesátých let minulého století, poté se privatizační proces výrazně zpomalil, protože většina majetku už byla zprivatizována. V polovině devadesátých let minulého století tak dochází především k procesu, který je běžně označován jako třetí vlna privatizace a v rámci něho dochází prostřednictvím koncentrace vlastnictví k jasnému vymezení vlastnických práv a k mnoha podnikům. Ve třetí fázi privatizace byl hlavním prvkem odkup akcií od minoritních akcionářů a často i investičních fondů a s cílem získat majoritu v dané společnosti a tuto následně odprodat jednomu investorovi, na konci procesu měla řada podniků už konečného vlastníka.

První a druhá fáze privatizace dala podnět k vytvoření Corporate Governance v současné české ekonomice. Dříve podniky neměly zájem o co nejefektivnější řízení podniků, proto se na Corporate Governance začalo usilovně pracovat především v době, kdy docházelo ke koncentraci rozdrobeného vlastnictví a další privatizace je pouze za účelem přímého prodeje podniku do rukou konečných vlastníků.

1.5. Český model Corporate Governance

⁵ RŮČKOVÁ, P. *Corporate governance v České republice*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 252 s. Str. 44 – 72.

Základy byly položeny v poslední dekádě 20. století, tj. v době, kdy došlo v České republice ke změnám v oblasti hospodářské politiky a jejího systému. Proces transformace vedl k mnoha změnám, mezi které můžeme třeba zařadit vymezení nových mantinelů pro chování jednotlivých subjektů či vznik popř. zánik ekonomických subjektů. Došlo ke vzniku nových přístupů a institucí, ale především ke vzniku Corporate Governance. Můžeme proto tvrdit, že hlavním mezníkem vzniku Corporate Governance byla devadesátá léta minulého století, kdy ekonomika procházela řadou zásadních změn.

S jistotou můžeme říct, že Česká republika od dob ekonomické transformace udělala velký krok dopředu v oblasti správy a řízení společností. Od roku 2001 existuje *Kodex správy a řízení společností* založený na Principech OECD. Společnosti v něm naleznou doporučení, z nichž některá jsou již v současné době obsažena v právních předpisech České republiky (např. Obchodním zákoníku, zákoně o auditech, zákoně o podnikání a kapitálovém trhu, zákoně o účetnictví a dalších).⁶

⁶ RŮČKOVÁ, P. *Corporate governance v České republice*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 252 s. ISBN 9788086946870. Str. 62

2 MODELY SPRÁVY A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

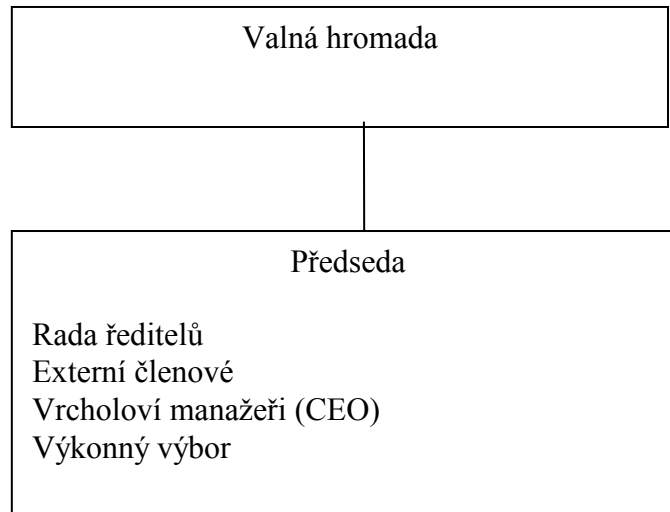
Ve světě se vyvinuly dva hlavní modely řízení správy a řízení organizací. Bylo to způsobeno odlišnostmi v právních systémech států, kultuře státu a různých formách vlastnictví. Oba modely se liší především ve stavbě orgánů, které se podílejí na řízení a správě organizací a dělí se o činnost výkonnou a kontrolní. Nelze jednoznačně tvrdit, který model je lepší, protože každý z těchto modelů je za jistých okolností tou lepší variantou.

2.1 Jednoúrovňový model

Často nazýván jako monistický, jednokomorový, anglosaský či angloamerický model. Je používán především v Evropě např. ve Velké Británii, Švédsku nebo v Polsku, ale také v USA. Jednoúrovňový systém modelu řízení společnosti je historický starší. Pro daný model je charakteristické to, že vedle valné hromady (General Meeting of Shareholders) stojí jeden správní orgán – rada ředitelů (Board of Directors), jejímž úkolem je řídit a zároveň mít dozor. Rada ředitelů je složena z výkonných ředitelů společnosti (executive directors) a z odborníků z okolí podniku (nonexecutive independent directors), kontroluje management společnosti a její snahou je prosazovat zájmy majitelů, může také jmenovat a odvolávat generálního ředitele společnosti (Chief Executive Office, CEO), který má v rukou rozhodovací pravomoc. Generální ředitel s výkonnými řediteli vytváří užší orgán v rámci rady ředitelů tzv. výkonný výbor (Executive Committee) a tento výbor v podstatě podnik řídí.

Předseda (Chairman) stojí v čele rady, ale v současnosti se převažuje to, že předseda bývá obsazován externím členem rady. Nezávislí členové plní především dozorčí úlohu (independent directors), avšak jejich nezávislost má řadu kritérií, která se musí dodržovat. V jednoúrovňovém systému mohou vznikat také výbory např. finanční, nominační, výbor

pro audit nebo výbor pro odměňování, které vytváří rada ředitelů pro zlepšování činnosti správních orgánů.⁷



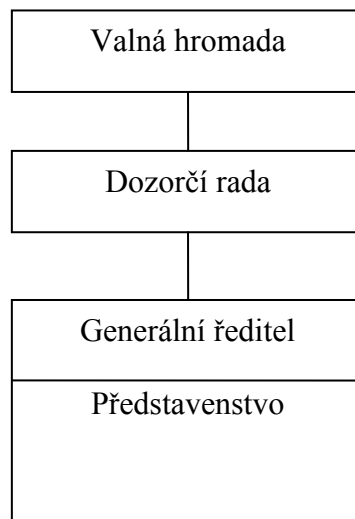
Obr. č. 1. Správní orgány v jednoúrovňové struktuře

2.2 Dvojúrovňový model

Můžeme ho pojmenovat také jako dualistický, dvoukomorový, evropský kontinentální či německý a vyskytuje se především v západní Evropě. Je hlavně používán v Německu, Japonsku, ale i u nás. Skládá se z valné hromady a dvou správních orgánů, které mají odpovědnost za řízení a správu společnosti. Operativní činnost podniku má na starost představenstvo (Management Board), které může být tvořeno exekutivními a neexekutivními čle-

⁷ MALÝ, M. - THEODOR, M. - Peklo, J. *Řízení a správa společností : (Corporate governance)*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 1. s.35-48

ny. Vytváří strategické plány a snaží se o jejich realizaci, jakmile jsou schváleny dozorčí radou. Dozorčí rada (Supervisity Board) může být tvořena akcionáři, nezávislými členy (vědci, profesory, zástupci bank a investorských podniků) a často také zástupci zaměstnanců. Hájí zájmy majitelů, schvaluje strategie, provádí kontrolu nad vedením společnosti, volí a odvolává členy představenstva a generální ředitele společnosti. Zvláštností je, že bývá i několikanásobně větší než představenstvo. V zemích, které používají dualistický model, převažují instituce vlastníci velké podíly akcií společností, což jim umožňuje podílet se na řízení společnosti.⁹



Obrázek č. 2: Správní orgány v dvojúrovňové struktuře

⁹ *Správa společností a struktura správních orgánů v českých podnicích* [online]. 2007 [cit. 2011-05-01]. Ekonomika a Management. Dostupné z WWW: <www.ekonomikaamanagement.cz/cz//clanek-sprava-spolecnosti-a-struktura-spravnich-organu-v-ceskych-podnicich.html>.

Nyní můžeme jednotlivé modely srovnat. Za situace, pomíneme-li formální rozdíly mezi jednoúrovňovým a dvojúrovňovým modelem, nalezneme v obou modelech shodné nebo podobné rysy:

- v obou modelech se nacházejí dozorčí a řídicí funkce, avšak ve dvojúrovňovém modelu je na toto dělení brán větší ohled a je více formalizovanější
- funkce jednotlivých orgánů jsou také podobné, rada ředitelů v jednoúrovňovém modelu i dozorčí rada ve dvojúrovňovém modelu mají právo jmenovat členy řídicího orgánu - představenstva nebo skupinu manažerů, na něž převádí své pravomoci, také odpovídají za správnost a fungování účetních výkazů a kontrolního systému.

3 NÁRODNÍ MODELY SPRÁVY A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

Ve světě vznikla celá řada modelů správy podniku. Většinu charakteristických faktorů však můžeme zjednodušeně vyjádřit v následujících kategoriích: počet úrovní, průhlednost rozdělení pravomocí mezi exekutivní a neexekutivní ředitele, jejich počty, nezávislost, délka funkčního období, pravomocí svěřené generálnímu řediteli.

3.1 Německý model

V Německu jsou dva základní typy společností: GmbH (Gesellschaft mit bedingter Haftung) a AG (Aktiengesellschaft). Zakládat obchodní společnost v Německu představuje složitý a omezený proces. Společnosti mají tyto orgány: akcionáře (valnou hromadu), dozorčí radu a představenstvo. Dozorčí rada je složena především z akcionářů, kdy počet členů dozorčí rady musí být dělitelný třemi a nesmí přesáhnout 21 lidí. Minimální počet dozorčí rady je dle požadavků podniku. Nejvyšší moc v radě má předseda dozorčí rady, který má rozhodující hlas. Členové dozorčí rady musí odpovídat za případné nedodržení povinností při dohledu nad společností. Dozorčí rada má právo dostávat informace a jakákoliv upozornění o změnách v podniku. Povinností dozorčí rady je také prověřovat externí auditory, jednat s nimi o výsledcích auditu. Je určen minimální počet zasedání dozorčí rady v jednom roce.

GmbH (Gesellschaft mit bedingter Haftung): požaduje se kapitál a alespoň jeden akcionář, který může být soukromou osobou nebo jinou právnickou osobou. Akcie jsou zpočátku omezeny tak, aby jedna připadala na jednoho zakládajícího akcionáře, avšak nevydávají se žádné zatímní listy. Alespoň 25% akcií musí být splaceno při zapsání.

AG (Aktiengesellschaft): požaduje se kapitál a alespoň pět zakládajících akcionářů, kteří jsou buď soukromou osobou, nebo jinou právnickou osobou. Akcie jsou vydány až po jejich úplném splacení. Alespoň 25% musí být splaceno při zapsání. U společnosti typu GmbH, která zaměstnává méně než 500 lidí, postačí pouze dvě úrovně řízení organizace: akci-

onáři – prostřednictvím výročních schůzí akcionářů a exekutiva – obvykle jeden nebo více ředitelů.

3.2 Anglosaský model

Anglosaský model můžeme rozdělit na dva další modely: Americký model a Německý model. Jednotlivé modely a jejich odlišnosti jsou uvedeny níže.

3.2.1. Americký model

V americkém modelu je zásadou neomezené ručení alespoň dvou partnerů. Model lze však rozdělit na společnosti typu „incorporated“ a společnosti typu „quoted“.

Incorporated – typ společnosti, který ručí za svá jednání omezeně, avšak ředitelé ručí individuálně až do výše svých podílů. Soukromé společnosti „incorporated“ (tzn. ty, které nejsou znamenány na burze) nemusí mít podle platných předpisů audit. V praxi ale banky před poskytnutím úvěru audit vyžadují, jeho výsledky se však nezveřejňují.

Quoted – společnosti zamenané na burze. Mají výhodu omezeného ručení jako společnosti „incorporated“. Jsou však povinny plnit zákonné požadavky pro provedení auditu.

Ve Spojených státech mají velké společnosti většinou správní rady skládající se z nezávislých neexekutivních ředitelů, kteří nezasahují do každodenních operací firmy. V praxi jsou především exekutivní ředitelé jmenováni správní radou. Ručení členů správní rady je nej přísnější na světě.

3.2.2. Britský model

Ve Velké Británii existuje několik typů společností, kde podnikatel jednotlivec osobně ručí za závazky podniku, a více než jedna osoba ručí rukou společnou a nerozdílnou (partnersví), jedná se o společnosti typu „unincorporated“ nebo také „unlimited“. Dále existují soukromé společnosti typu „unlimited“, u nichž není omezení v ručení členů, a společnost

typu „limited“, tj. soukromá společnost „limited by shares“ (obdoba akciové společnosti), ve které je ručení omezeno výší akciového kapitálu, jež se členové zavázali splatit.

V jednotlivých typech společností se rozdělení moci mezi ředitele a akcionáře značně liší. Zejména v praxi mají akcionáři poměrně málo práv, a to ještě prostřednictvím výročních valných hromad. Mezi hlavní práva akcionářů patří jmenování exekutivních i neexekutivních členů správní rady, změna zakládací listiny společnosti nebo stanov společnosti, zvýšení nebo snížení kapitálu společnosti, každoroční jmenování auditorů a odsouhlasení dobrovolného zániku společnosti.

Ředitelé pod vedením předsedy správní rady řídí společnost jménem akcionářů. Soukromých společností s neexekutivními řediteli neustále přibývá, avšak většina společností s ručením omezeným má pouze exekutivní ředitele. Neexekutivní ředitelé veřejných společností s ručením omezeným bývají většinou i řediteli jiných velkých společností. Povinnosti ředitelů jsou definovány pouze všeobecně, ale patří k nim povinnost jednat v dobré víře, jednat s pílí, kvalifikovaně a s péčí a vyhnout se konfliktům mezi svými osobními zájmy a zájmy společnosti.

Na správní radu působí tři velmi silné faktory:

Burza cenných papírů – zaměřuje se především na vydávání předpisů pro řádný nákup a prodej akcií, poskytování informací akcionářům, jednání při akvizicích, nabídkách na fúze atd.

Monopolní komise – snahou je zjistit, zda zamýšlené fúze jsou v zájmu společnosti. Reference podané komisi k rozhodnutí obvykle znamenají odmítnutí nabídky, která odporuje zájmům majitele.

Zákonodárství – jakým způsobem mají být ovládány společnosti, ukládá zákon z roku 1985.

Mezi nejdůležitější náležitosti zákona patří zejména povinnost každé společnosti sestavovat a evidovat výroční zprávy. Pozdní evidence se postihuje přísnými pokutami.

Mezi americkým a britským modelem jsou značné rozdíly. Jeden z nejvýznamnějších je především zákon na ochranu vedení podniku a vlastníkům firmy při konkursu. Ve Velké Británii mají vyšší roli věřitelé, kteří přinutí firmu k likvidaci. Ve Spojených státech mají však firmy dle zákona šestiměsíční lhůtu k vypracování plánu, který uspokojí věřitele. Existují i další rozdíly mezi americkým a britským modelem, které se týkají vazby mezi managementem a vlastnictvím společnosti, popřípadě využívání hlasovacího práva akcionářů.

3.3 Japonský model

Banky a pojišťovny mají v rukou akciové společnosti Japonska. Správní rada je volena valnou hromadou. Skládá se až z 50 exekutivních členů. V Japonsku je vysoká soudržnost správních orgánů, která sebou nese několik výhod – správní rada se může zabývat pouze dlouhodobými cíli společnosti. Nevýhodou avšak je, že organizace je málo pružná, co se týče nových nápadů společnosti.

V Japonsku jde do oběhu pouze asi čtvrtina akciového kapitálu. Akciové vlastnictví je soustředěno v rukou bank a pojišťovacích společností a vzájemném vlastnictví akcií mezi společnostmi ve volném svazku a mezi seskupeními. Pravomoc má v rukou předseda nebo prezident, kteří jsou pověřeni zastupovat společnost v období mezi měsíčními schůzemi správní rady. Ředitelé jsou jmenováni výroční valnou hromadou, ale v praxi jsou rozhodnutí přijímána týmem exekutivy po konzultaci s akcionáři a s klíčovými rozhodujícími činiteli ve společnosti. Od ředitelů, kteří špatně vykonávají svoji funkci se očekává, že tiše odejdou.

3.4 Švédský model

Ve Švédsku mohou vznikat dva druhy společností: Aktiebolag (AB) – spol. s r. o. a komanditní společnost na akcie. Všechny akcie nemusí být vybaveny hlasovacími právy, ale musí mít stejnou hodnotu. AB může mít nejméně jednoho akcionáře. Správní rada nese odpovědnost za celkovou politu. Generální ředitel je také členem správní rady, většinou nese odpovědnost za každodenní řízení společnosti.

3.5 Švýcarský model

Ve Švýcarsku nejvíce vznikají společnosti typu sdružení, které může omezit převoditelnost akcií a může vydat akcie bez hlasovacího práva. Valná hromada je nejvyšším orgánem, která má nestarost veškeré důležité činnosti společnosti. Správní rada řídí sdružení a skládá se nejméně z jednoho člena, avšak tito členové musí být akcionáři a musí být švýcarští občané. Požadavky na legislativu jsou poměrně volné.¹⁰

3.6 Model v České republice

V České republice je používán dvojúrovňový model správních orgánů. Český systém správy a řízení se ve velké míře podobá systému, který je uplatňován v Německu. Dvojúrovňový systém je v souladu s českým Obchodním zákoníkem a je považován za jediný model pro české podniky. Správní orgány v České republice jsou tedy tvořeny valnou hromadou, představenstvem a dozorčí radou. Na rozdíl od jednoznačného rozdělení kompetencí mezi těmito orgány, jak je známo ze zemí, využívajících dvojúrovňový systém, česká praxe není sjednocena, a proto můžeme rozlišovat dva přístupy, které rozdělují pravomoci mezi jed-

¹⁰ KLÍROVÁ, Jana. *Corporate Governance : Správa a řízení obchodních společností*. 1.vydání. Praha : Management Press, 2001. s.20-27

notlivé orgány, jedná se o německou variantu a českou variantu anglosaského modelu v rámci dvojúrovňového systému.

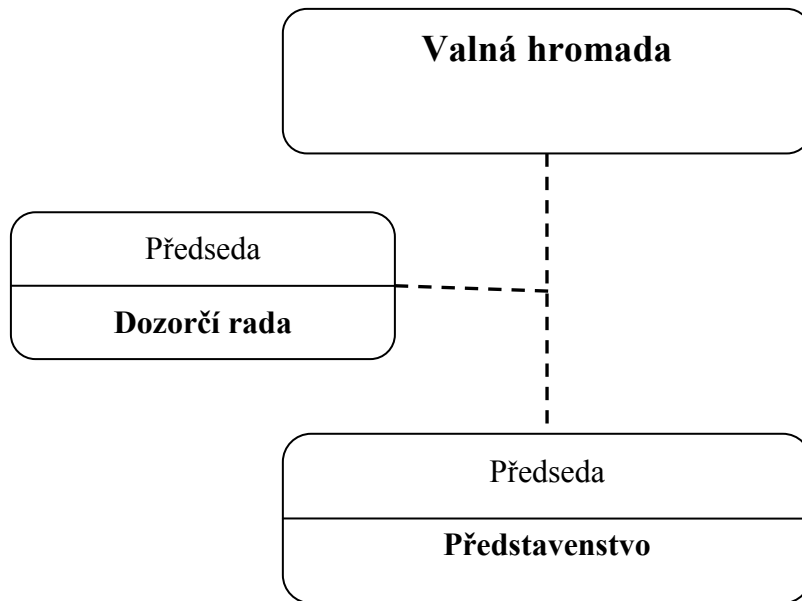
3.6.1 Německá varianta dvojúrovňového systému

Německou variantu můžeme ztotožnit s klasickým dvojúrovňovým systémem, kdy představenstvo je složeno z 3 – 5 členů vrcholových manažerů podniku. Generální ředitel je předsedou představenstva. Představenstvo je voleno a odvoláváno dozorčí radou, musí vytvářet vizi společnosti, zpracovávat strategii a realizovat ji. Dozorčí rada se skládá kolem pěti členů, kteří jsou zastoupeni různými zainteresovanými stranami (stakeholders). Je zvykem, že jedna třetina členů je u větších podniku volena zaměstnanci. Dozorčí rada má především jeden hlavní úkol – kontrolovat činnost představenstva, také řeší další problémy např. finanční problémy. Na postavení dozorčí rady má velkou moc také to, že volí a odvolává členy představenstva.¹¹

3.6.2 Česká varianta anglosaského modelu v dvojúrovňovém systému

V dvojúrovňovém systému České republiky se také používá tzv. „česká varianta anglosaského modelu“ (CVAM). Název doporučili zahraniční kolegové, protože pouhý název „anglosaský model“ vyvolával dojem jednoúrovňového modelu.

¹¹ MALÝ, M.; THEODOR, M.; PEKLO, J. *Řízení a správa společností: : (Corporate Governance)*. 1.vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 111 s.



Obrázek č. 3: Česká varianta anglosaského modelu

Můžeme tvrdit, že struktura jak u německého modelu tak u českého anglosaského modelu jsou stejné, avšak orgány se liší jen svými kompetencemi. Významnou roli zde hraje valná hromada, která volí členy dozorčí rady, ale také členy představenstva. Podniky, které jsou obvykle privatizovány kuponovou privatizací, používají model CVAM, na druhou stranu podniky, které jsou privatizovány standardními metodami, používají německou variantu např. Škoda-Auto.

4 SPRÁVA A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ ZALOŽENÉ NA PRINCÍPECH OECD A SARBANES – OXLEY ACT

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj sdružuje členské státy oddané demokracii a tržnímu hospodářství, poskytuje statistiky a ekonomické a společenské data, analyzuje a předpovídá ekonomický vývoj a zkoumá společenské změny a vyvíjející se trendy v obchodu, životním prostředí, zemědělství, rozpočtové politice a rozvojové pomoci.

Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development) je mezinárodní vládní organizace se sídlem v Paříži. Byla založena dne 14. 10.1960, v tento den v Paříži podepsali zástupci 20 států zakládající Konvenci o OECD a dva dodatkové protokoly, které vstoupily v platnost 30. 9.1961.

Dnes má OECD „de facto“ 31 členských zemí a další 4 jsou v různých fázích přístupového procesu (Estonsko, Izrael, Ruská federace a Slovinsko).

4.1 Kodexy a principy řádné praxe

V praxi jsou využívány samoregulační nástroje, které mají především formu kodexů. Kodexy hrají obzvláště důležitou roli ve správě a řízení společnosti. Důvody pro jejich zavedení byl na podnět investorů, různých profesionálních, akademických a státních institucí. Počáteční kodexy měly nejprve formu nezávazných zpráv, které uváděly současný stav společnosti a dávaly doporučení, které jsou nazývány řádná praxe. Začátkem 90. let 20. století začaly používat takové kodexy veřejně obchodovatelné společnosti, které chtěli především získat důvěru investorů. V současnosti je na kodexy správy a řízení organizací brán

významný ohled a především v případech, kdy jsou veřejně obchodovány akcie na akciových burzách.¹²

Jedním z nejvýznamnějších kodexů jsou tzv. Zásady OECD pro řízení a správu společností. Byly vydány v roce 1990 Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) Principy OECD správy a řízení podniků byly přijaty v roce 1999 na základě mandátu ministerské Rady z roku 1998. Zájem o správu a řízení podniků narostl v důsledku asijské krize, protože právě slabé „Corporate Governance“ je bylo považováno za jednu z příčin vedoucí k zesílení krizových jevů.

Jde o soubor základních principů, které by měly být ve vztahu k veřejnosti, burze, akcionářům, odborům, zájmovým skupinám tzv. stakeholders dodržovány ze strany manažerů a členů správních rad společností.¹³

4.2 Zásady v České republice

V České republice je využíván Kodex správy a řízení společností založený na principech OECD. Vyšel nejprve v roce 2001, později v roce 2004 byl novelizován. Byl vytvořen Komisí pro cenné papíry, kterou vedl Tomáš Ježek. Některá pravidla, která jsou uvedena v Kodexu, jsou už obsažena v právním řádu ČR. Je zřejmé, že tyto Kodexy jsou v zájmu každé společnosti a je nutné, aby se pravidly řídily.¹⁴

¹² MALÝ, M.; THEODOR, M.; PEKLO, J. *Řízení a správa společností: : (Corporate Governance)*. 1.vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. s. 59-64

¹³ *Řízení a správa společností* [online]. 9.1.2006 [cit.21. ledna 2011]. Corporate Governance - Správa a řízení společností. Dostupné z WWW:<<http://www.mpo.cz/dokument2566.html>>.

¹⁴ Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD (2004) [on-line]. Praha. 2004 [cit. 26. ledna 2011]. Dostupné na : <<http://download.mpo.cz/get/26403/26370/293363/priloha001.pdf>>.

„Zvláštní důraz je kladen na to, aby společnosti kótované na pražské burze zařazovaly do svých výročních zpráv prohlášení o míře souladu jejich správy a řízení s tímto Kodexem. Měly by zde akcionářům vysvětlit, proč některá ustanovení nepřijímají a kdy očekávají, že budou s to je přijmout. Přihlášení se ke Kodexu a jeho nezávislé ověření je ve vlastním dobrém zájmu společností, neboť to zvýší důvěru těch, od nichž společnosti získávají finance na svůj rozvoj, tj. bank nebo investorů, a důvěru dalších zainteresovaných stran.“¹⁵

Kodex dává najevo, že by měly být včas a přesně poskytovány informace o: ¹⁶

- finančních a provozních výsledcích společnosti
- vlastnických poměrech
- cílích společnosti
- politice odměňování členů správních orgánů a vedení společnosti
- kvalifikaci a splnění kritérií nezávislosti členů správních orgánů
- struktuře správy a řízení společnosti a principech uplatňovaných v této oblasti

V oblasti odpovědností správních orgánů Kodex uvádí následující doporučení:

- členové správních orgánů by měli vždy jednat s náležitou pílí a péčí a v nejlepším zájmu společnosti a akcionářů
- většina členů správních orgánů má být nezávislá, tj. neměli by to být zaměstnanci společnosti, lidé spříznění s vedením společnosti, majoritními akcionáři, ani s dceřinými společnostmi. V případě tzv. exekutivního představenstva by měla tento požadavek splňovat alespoň dozorčí rada

¹⁵ ŠAFRÁNEK, P. *Jak řádně spravovat a řídit?* MODERNÍ ŘÍZENÍ [online]. 2004. [cit. 24.ledna. 2011]. Dostupné na: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-13955180-600000_d-jak-radne-spravovat-a-ridit>.

¹⁶ VOLNÁ, Jana. *Správa a řízení společností : Corporate Governance*. Praha, 2008. 52 s. Bakalářská práce. Masarykova univerzita.

- představenstvo má být zodpovědné za tvorbu strategie společnosti, rozpočtu a podnikatelského plánu, stanovovat cíle výkonnosti, monitorovat dosahování těchto cílů a dále vybírat, odměňovat a monitorovat vedení společnosti
- představenstvo má monitorovat účinnost praktik správy a řízení společnosti, podle potřeby je měnit a dohlížet na zveřejňování informací a komunikaci společnosti s okolím
- žádoucí je oddělení funkce generálního ředitele a předsedy představenstva, není to však povinné, rozhodnutí spojit tyto funkce by se však mělo veřejně vysvětlit
- dozorčí rada je odpovědná za efektivní dozor nad činností představenstva a je za svůj dozor zodpovědná všem akcionářům
- správní orgány jsou zodpovědné za dodržování platných zákonů – např. daňových, zákonů z oblasti hospodářské soutěže, práce, životního prostředí, zdraví a bezpečnosti
- správní orgány by se měly scházet pravidelně, v případě představenstva ideálně alespoň jednou měsíčně, dozorčí rada alespoň desetkrát ročně
- společnost by měla ustavit tři různé výbory, přičemž většinu jejich členů by měly tvořit nezávislé osoby, tyto výbory budou odpovědné za nezávislý audit společnosti, za odměňování členů správních orgánů a klíčových členů exekutivy a za jejich jmenování
- měl by být stanoven průhledný postup odměňování členů správních orgánů
- společnost by měla mít svůj vlastní Etický kodex

4.3 Sarbanes Oxley Act

Ještě donedávna fungoval v oblasti Corporate Governance ve Spojených státech systém samoregulací. Krachy velkých společností jako Enron způsobené kreativním účetnictvím však způsobily značné snížení důvěry investorů vůči tohoto druhu korporací. Americká

Komise pro cenné papíry a burzy cenných papírů se tedy pokusily o zavedení alespoň určité regulace v této oblasti.

Zákon Sarbanes-Oxley (SOX) vznikl v roce 2002 ve Spojených státech amerických. Jedná se o jeden z nevlivnějších a nejkontroverznějších zákonů upravující firemní prostředí v novodobé historii. Zaměřuje se na transparentnost a přesnost účetnictví a finančních výkazů, zpřísněním interních kontrolních systémů a odhalením a přísným postihem hospodářské kriminality. Americký kongres zákon vytvořil kvůli pádu společností Enron a World-Com, za účelem vytvoření prostředí, ve kterém se finanční problémy firmy odhalí ještě v jejich zárodku. Cílem bylo zvýšit důvěru investorů v publikované výsledky firem obchodovaných na americké burze.

Podívejme se nyní na základní pilíře tzv. Sarbanesova zákona (Sarbanes-Oxley Act), který je východiskem i pro normotvorbu Evropské Unie v této oblasti.

- Bylo nutné vytvořit komisi, která by byla především *nezávislá*. Měla by dohled nad auditorskými společnostmi.
- Auditóři musí po šesti letech povinně *rotovat*.
- Auditóři mohou poskytovat pouze *auditorské služby* svým klientům.
- Zásada, že veškeré zprávy jsou pravdivé a nejsou zavádějící. Nejvyšší představitelé osobní společnosti mají *osobní odpovědnost* za pravdivost předkládaných zpráv.
- Manažeři a společnost nesmí mezi sebou vytvářet *zvýhodněné transakce*, jedná se především o půjčky manažerům v případě, pokud nejsou dostupné veřejnosti.
- V případě, že zaměstnanci společnosti pracovali dříve v auditorské firmě, nesmí zde daná firma provádět audit.

Je nezbytné, aby byla neustále prováděna finanční kontrola, zda je výkaznictví v pořádku, ale také zda jsou dodržovány standardní obchodní podmínky.¹⁷

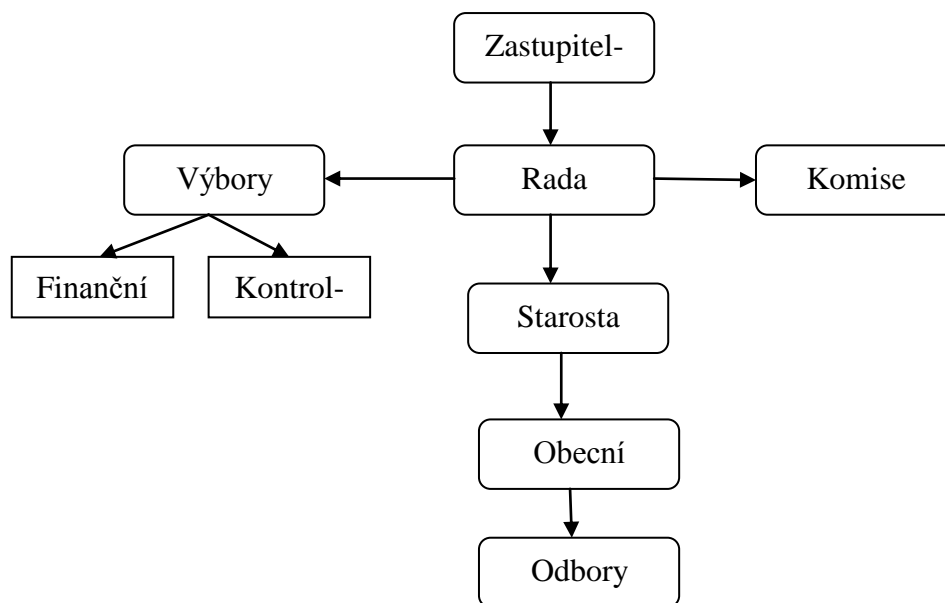
¹⁷ *Sarbanes-Oxley Act* [online]. 2008 [cit. 2011-01-26]. Sarbanes-Oxley Act. Dostupné z WWW: <<http://www.netguard.cz/sarbanes-oxley-act/>>.

5 ORGÁNY SPRÁVY A ŘÍZENÍ ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY

Každý stát si organizuje výkon své moci nejen v celostátních úřadech, ale i v území, které si proto rozděljuje do různých správních obvodů. V nich pak existují buď státní orgány nebo vzniká veřejnoprávní korporace územní samosprávy, jejíž orgány jsou vytvořeny volbou občanů žijících na příslušném území obce či kraje.

Územní samospráva je chápána jako forma veřejné vlády a veřejné správy na základě ekonomických podmínek a působnosti stanovené zákonem. Pro její dobré fungování je velmi nutné vytvořit předpoklady legislativní, tzn. přijmout takové zákony, které umožní vykonávat územní samosprávě všechny její funkce, vymezí její autonomii zároveň určí základní pravidla hospodaření a předpoklady ekonomické.

Obec je tradičním základem územní samosprávy, je považována za veřejnoprávní územní korporaci a zároveň za základní územní jednotku státu.



Obrázek č. 4: Organizační struktura obce

5.1 Zastupitelstvo obce

Zastupitelstvo obce je jediný z orgánů obce, který je ústavně zakotven. Má přímou demokratickou legitimitu danou volbami občanů. Zastupitelstvo tak může být vnímáno v oblasti samosprávy obce jako hlavní orgán, který je nadřizen všem ostatním orgánům. Zastupitelstvo je voleno na čtyři roky obyvateli s volebním právem staršími 18 let. Volby vyhlašuje prezident republiky, za den vyhlášení se považuje den, kdy jeho rozhodnutí bylo publikováno ve Sbírce zákonů.

Zastupitelstvo má nejméně 5 a nejvíce 55 členů, počet členů zastupitelstva stanoví zastupitelstvo nejpozději do 85 dnů před dnem voleb do zastupitelstva v obcích. Při stanovení počtu členů zastupitelstva se přihlíží k počtu obyvatel a velikosti územního obvodu.

Mandát člena zastupitelstva vzniká zvolením k okamžiku ukončení hlasování. Na prvním zasedání zastupitelstva skládá člen zastupitelstva zákonný slib a následně ho potvrdí svým podpisem.

Zastupitelstvo obce rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti obce.

Zastupitelstvu je vyhrazeno například:

- schvalovat program rozvoje územního obvodu obce, územní plán obce a regulační plán a vyhlašovat jejich závazné části obecně závaznou vyhláškou
- schvalovat rozpočet obce a závěrečný účet obce
- zřizovat trvalé a dočasné peněžní fondy obce
- zřizovat a rušit příspěvkové organizace a organizační složky obce, schvalovat jejich zřizovací listiny, schvalovat zakladatelskou listinu a stanovy obchodních společností a dalších právnických osob, které obec hodlá založit, a rozhodovat o účasti obce v již založených právnických osobách
- vydávat obecně závazné vyhlášky obce

- stanovit výši osobních a věcných výdajů na činnost obecního úřadu a zvláštních orgánů obce
- zřizovat a rušit obecní policii
- volit starostu, místostarosty a radu obce a odvolávat je z funkce
- stanovit výši odměn neuvolněných členů zastupitelstva
- plnit další úkoly stanovené zákonem

Zastupitelstvo obce se může platně usnášet za přítomnosti nadpoloviční většiny všech členů a k platnému přijetí usnesení, rozhodnutí nebo volbě je též potřebná nadpoloviční většina všech členů zastupitelstva.

Zastupitelstvo se schází dle potřeby, nejméně jednou za tři měsíce v obcích, kde se volí rada obce, a jedenkrát za dva měsíce v obcích, kde se rada nevolí. Zasedání svolává starosta a zpravidla je řídí. Zasedání zastupitelstva obce je zásadně veřejné, přítomná veřejnost má právo vyjadřovat na zasedání zastupitelstva svá stanoviska k projednávaným věcem v souladu s jednacím řádem zastupitelstva. O průběhu zasedání zastupitelstva se pořizuje zápis, který podepisuje starosta nebo místostarosta a určení ověřovatelé. Zápis musí být pořízen nejpozději do 10 dnů po ukončení zasedání a musí být přístupný na obecním úřadě k nahlédnutí.¹⁸

¹⁸ KOUDELKA, Zdeněk. *Průvodce územní samosprávou : po 1.1.2003*. 1.vydání. Praha : Linde,a.s., 2003. 77 s.

5.2 Rada obce

Rada obce je výkonným orgánem obce v oblasti samostatné působnosti, za její výkon je odpovědná zastupitelstvu. Členy rady jsou starosta, místostarosta (místostarostové) a radní voleni z řad členů zastupitelstva. Tvoří ji nejméně 5 a nejvýše 11 členů, počet členů je lichý a nesmí přesáhnout jednu třetinu počtu zastupitelstva. Rada rozhoduje nadpoloviční většinou všech členů. Rada obce se nevolí v obcích, kde zastupitelstvo nemá alespoň 15 členů, v takovém případě plní funkci rady starosta s výjimkami, které jsou vyhrazeny zastupitelstvu.

Rada se schází na základě svolání starosty ke svým schůzím podle potřeby. Schůze rady jsou neveřejné, podle svého uvážení může rada přizvat i jiné osoby. Ze schůzí se vyhotovuje zápis, v němž se uvede počet přítomných členů, schválený program, průběh a výsledek hlasování a přijatá usnesení. Zápis se vyhotoví do 7 dnů a podepíše jej starosta spolu s místostarostou nebo jiným radním. Zápis musí být uložen u obecního úřadu k nahlédnutí členům zastupitelstva obce.

Působnost rady je:¹⁹

- připravuje návrhy pro jednání zastupitelstva a zabezpečuje plnění jeho usnesení
- zabezpečuje hospodaření obce podle schváleného rozpočtu, provádí rozpočtová opatření v rozsahu stanoveném zastupitelstvem
- vydává nařízení obce
- projednává a řeší návrhy, připomínky a podněty předložené jí členy zastupitelstva nebo komisemi rady

¹⁹ KOUDELKA, Zdeněk. *Průvodce územní samosprávou : po 1.1.2003*. 1.vydání. Praha : Linde,a.s., 2003. 77 s.

- stanovuje rozdělení pravomocí v obecním úřadě, zřizuje a zrušuje odbory a oddělení obecního úřadu
- na návrh tajemníka jmenuje a odvolává vedoucí odborů obecního úřadu v souladu se zákonem o úřednicích územních samosprávných celků
- stanovuje celkový počet zaměstnanců obce v obecním úřadu a organizačních složkách obce
- schvaluje organizační řád obecního úřadu
- plní úkoly stanovené zvláštním zákonem

5.3 Starosta

Starosta zastupuje obec navenek. Nemá však povahu statutárního orgánu právnické osoby a úkony, které vyžadují schválení zastupitelstva nebo rady, může učinit až po jejich schválení, jinak jsou absolutně neplatné. Starosta a místostarosta (místostarostové) jsou voleni zastupitelstvem z řad členů zastupitelstva a musí mít státní občanství. Za výkon funkce jsou odpovědni zastupitelstvu. Starosta jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu tajemníka obecního úřadu podle zákona o úřednicích územních samosprávných celků a stanoví mu plat.

Starosta:

- odpovídá za včasné objednání přezkoumání hospodaření obce za uplynulý kalendářní rok
- plní úkoly zaměstnavatele podle zvláštních předpisů, uzavírá a ukončuje pracovní poměr zaměstnanců obce a stanoví jim plat podle zvláštních předpisů
- odpovídá za informování veřejnosti o činnosti obce
- rozhoduje o záležitostech samostatné působnosti obce svěřených mu radou
- plní další úkoly stanovené zákonem

- svolává zpravidla a řídí zasedání zastupitelstva a rady, podepisuje spolu s ověřovateli zápis z jejich jednání
- má právo užívat závěsný odznak při slavnostních příležitostech

Po dobu nepřítomnosti starosty jej zastupuje místostarosta, který může plnit úkoly starosty.

Zastupitelstvo může zvolit více místostarostů a svěřit jim zabezpečování konkrétních úkolů v samostatné působnosti. Pokud je více místostarostů, určí zastupitelstvo, v jakém pořadí zastupují starostu.

5.4 Obecní úřad

Obecní úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník obecního úřadu a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. V čele obecního úřadu je starosta. Obecní úřad se může členit na odbory a oddělení podle rozhodnutí rady obce. Zvykem je členit obecní úřad na odbory a v nich případně vytvářet oddělení. Není to však zákonná povinnost a je možné vytvářet oddělení i bez zřízení odborů obecního úřadu, či vedle zřízených odborů vytvářet i oddělení mimo odbory, přičemž tato oddělení jsou přímo podřízena starostovi. Zpravidla se člení obecní úřady větších obcí, zákon to však neukládá ani obcím s pověřeným úřadem ani městům. Rada obce má tak velmi volné uvážení v organizaci obecního úřadu.

Obecní úřad v samostatné působnosti obce plní úkoly, které mu uloží zastupitelstvo a rada, pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. V přenesené působnosti vykonává státní správu s výjimkou věcí patřících do působnosti jiného orgánu obce. Obecní úřad zřizuje úřední desku. Obec je povinna opatřit si vždy alespoň jeden výtisk Sbírkou zákonů a zpřístupnit ji k nahlédnutí každému na obecním úřadě v úředních hodinách. Do sídla obecního úřadu se doručují všechny písemnosti určené pro obec a její orgány, pokud není uvedena jiná adresa.

Tajemník obecního úřadu je odpovědný za plnění úkolů obecního úřadu v samostatné působnosti i přenesené působnosti starostovi.

Tajemník obecního úřadu:

- plní úkoly uložené zastupitelstvem, radou nebo starostou
- řídí a kontroluje organizační složky obce, pokud zastupitelstvo nestanoví jinak
- vydává spisový řád, skartační plán a pracovní řád obecního úřadu
- účastní se s hlasem poradním na zasedání zastupitelstva a rady

5.5 Výbory zastupitelstva

Zastupitelstvo zřizuje jako své iniciativní a kontrolní orgány výbory, které mu předkládají svá stanoviska, návrhy a jsou mu odpovědné. V samostatné působnosti je věcí, zda zřídí pro určitou oblast výbor zastupitelstva či komisi rady, pokud zákon výslovně nestanoví povinnost zřídit výbor (kontrolní, finanční). Předsedou výboru je s výjimkou výboru osadního vždy člen zastupitelstva obce. Výbory jsou nejméně tříčlenné a mají lichý počet členů. Scházejí se podle potřeby. Usnesení výboru je platné, jestliže s ním vysloví souhlas nadpoloviční většina všech členů, vyhotovuje se písemně a podepisuje je předseda.

Finanční výbor a kontrolní výbor zřídí zastupitelstvo vždy. Jejich členy nemohou být starosta, místostarosta, tajemník ani jiné osoby zabezpečující rozpočtové a účetní práce na obecním úřadě. Finanční výbor provádí kontrolu hospodaření s majetkem a finančními prostředky obce a plní další úkoly dané zastupitelstvem. Kontrolní výbor kontroluje plnění usnesení zastupitelstva a rady, dodržování právních předpisů ostatními výbory a obecním úřadem na úseku samostatné působnosti a plní další úkoly dané zastupitelstvem.

5.6 Komise

Jako své poradní a iniciativní orgány může zřídit rada komisi. Svá stanoviska a náměty předkládá komise radě. Komise se usnáší většinou hlasů všech svých členů, počet členů

stanoví rada. Komise je výkonným orgánem, jestliže jí starosta svěří výkon určité části přenesené působnosti po projednání s krajským úřadem. V takovém případě se na komisi hledí jako na výkonný orgán obce. Komise je odpovědná radě obce, ve věcech přenesené působnosti na svěřeném úseku odpovídá starostovi. Předsedou komise, již byl svěřen výkon přenesené působnosti, může být jen osoba, která prokázala zvláštní odbornou způsobilost obdobně jako zaměstnanci obce zařazené v obecním úřadě podle zákona o úřednících územních samosprávných celků, pokud zákon nestanoví jinak.

5.7 Odbory

- **Odbor finanční** – sestavuje návrh rozpočtu, předkládá rozpočet ke schválení voleným orgánům, je odpovědný za plnění rozpočtu, za průběžnou i následnou kontrolu plnění rozpočtu
- **Odbor územního plánování** – zodpovídá za rozvoj obce a to v úzké spolupráci s vyššími stupni územní samosprávy, tzn. V návaznosti na územní plánování celé oblasti, regionu, zabezpečuje přípravu a realizaci investic, sestavuje plán výstavby, budování infrastruktury.
- **Odbor organizace a řízení** – sleduje plnění usnesení volených orgánů, tj. rady a zastupitelstva obce, je zodpovědný za předkládání materiálů zpracovaných jednotlivými odbory radě a zastupitelstvu.
- **Odbor místního podnikání, živností** – soustřeďuje se na rozvoj obce, rozvoj podnikání v obci, rozvoj turistiky
- **Odbor školství** – zajišťuje v přenesené působnosti úkoly v oblasti vzdělávání, zabezpečuje kulturní rozvoj obce, rozvoj sportu.
- **Odbor zdravotní a sociální** – stará se o veřejná zdravotnická zařízení u nichž je zřizovatelem.

- **Odbor bytového hospodářství** – zpracovává a realizuje koncepci bytové politiky, využívá komunálního bytového fondu.
- **Odbor životního prostředí** – pečuje o udržování a zlepšení životního prostředí, zejména ovzduší a veřejnou zeleň.
- **Odbor personální** – přijímá, propouští zaměstnance, odpovídá za personální agendu.
- **Odbor pro styk s veřejností** – informuje občany o záměrech a činnosti jednotlivých orgánů obce
- **Odbor kontrolní** – kontroluje všechny úseky činnosti obecního úřadu, dodržování usnesení volených orgánů, zákonů, závazných předpisů, vyřizuje stížnosti.²⁰

²⁰ ŽEHROVÁ, Jana; PFEIFEROVÁ, Daniela. *Finance punicipalit*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. 117 s. s.23-24

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE SLOVÁCKÉ DIVADLO

Příspěvková organizace Slovácké divadlo patří mezi nejvýznamnější kulturní instituce Zlínského kraje. Svoji uměleckou prací, která budí respekt a uznání v celé České republice, výrazně přispívá k hledání společenské a mravní identity člověka a k jeho citovému a myšlenkovému obohacení. Jako široce uznávané kulturně-společenské centrum své poslání naplňuje prostřednictvím jednotlivých studovaných inscenací, které jsou vesměs určeny pro všechny sociální vrstvy. Umělecká práce Slováckého divadla je hodnocena předními divadelními odborníky jako mimořádně kvalitní. V roce 2005 bylo vyhodnoceno jako druhé nejlepší divadlo v rámci České republiky, na prvním místě se umístilo Národní divadlo v Praze.

Příspěvková organizace Slovácké divadlo je zřizována za účelem zajištění veřejných služeb v oblasti kultury a umění. Přispívá k hledání společenské a mravní identity člověka, k jeho citovému a myšlenkovému obohacení. Svoje poslání naplňuje prostřednictvím jednotlivých inscenací a v rámci obecného působení jako svébytné kulturní centrum rozvíjející veškeré aktivity, které přímo souvisejí s divadelním uměním. Hlavní činností divadla je vytvářet činoherní a hudebně dramatická divadelní představení, tato umělecká jevištní díla se prezentují formou veřejných představení. K využití volných výrobních a prostorových kapacit provozuje divadlo doplňkovou činnost v oblasti obchodu a služeb, zejména půjčování scénických předmětů za úplatu, odborné činnosti mimo rámec pracovních povinností pro cizí subjekty (např. ozvučení a nasvícení sálu při pronájmu a stavba scény na objednávku) a zabezpečení dopravy osob pro cizí subjekty.

Slovácké divadlo odehrálo v roce 2010 rekordní počet 274 představení, na kterých byla celková návštěvnost 94%. Toto číslo řadí divadlo do absolutních špiček divadel v celé České republice, proto je celkový počet diváků (86 765) něčím, čeho doposud divadlo nikdy nedosáhlo. Mimořádný divácký zájem se odráží na tržbách z představení.

6.1 Historie příspěvkové organizace

Zkoumaná organizace má dlouholetou tradici a její historie sahá až do 1. poloviny 20. století, kdy začala působit v oblasti kulturní činnosti ve svém regionu. Slovácké divadlo vzniklo po osvobození v roce 1945 na základě touhy a snahy velkého příznivce a ctitele divadelního umění, primáře MUDr. Miloše Lázničky, u něhož se již v roce 1943 pak hlavně v roce 1944 konaly tajné, velmi důvěrné porady, jak uvést rychle hned po osvobození vlasti v činnost profesionální scény Moravského Slovácka. Vzniklo divadlo na podkladě družstevním. Byly navrženy stanovy a zvolen prozatímní přípravný výbor v čele s předsedou, místopředsedou a jednatelem. Po urychleném schválení stanov se konala ustavující valná hromada. Vedení družstva bylo dost složité, družstvo vedl výbor, v němž zasedali zástupci z místních divadelních rad, zástupci zakládajících a činných členů a zástupci Národního výboru. V březnu roku 1948 byl schválen nový divadelní zákon, podle něhož jediným provozovatelem měl se stát Městský Národní výbor v Uherském Hradišti. Tím přestala existovat dosavadní provozovatelská struktura. Svoláním valné hromady, na níž se zástupci družstva usnesli na ukončení činnosti divadelního družstva. Veškeré jmění bylo předáno Slováckému divadlu. Tak skončilo období kolektivního vedení Slováckého divadla, vedení reprezentovaného zástupci lidosprávy a kulturních pracovníků regionu. V roce 1953 převzal Slovácké divadlo pod své vedení Jihomoravský Krajský Národní výbor a to trvalo až do roku 1991, kdy se zřizovatelem Slováckého divadla stal Okresní úřad

v Uherském Hradišti. V současné době je zřizovatelem Slováckého divadla Město Uherské Hradiště.²¹

6.2 Financování a základní ekonomické ukazatele

Veškerý movitý a nemovitý majetek má divadlo ve správě ke svému vlastnímu využití na základě smlouvy o výpůjčce mezi divadlem a zřizovatelem a zůstává nadále vlastnictvím města Uherské Hradiště. Příspěvková organizace hospodaří v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Organizace hospodaří s finančními prostředky získanými vlastní činností a s prostředky přijatými z rozpočtu zřizovatele, případně ze státního rozpočtu z grantových a dotačních titulů nebo jiných externích zdrojů. Dále s prostředky svých fondů a s peněžitými dary od fyzických a právnických osob. Příspěvková organizace Slovácké divadlo je povinna předkládat zřizovateli návrh rozpočtu v termínech stanovených zřizovatelem. Rozpočet se stává závazným po jeho schválení zřizovatelem.

Peněžní prostředky může používat jen k účelům, na které jsou určeny, a to na krytí nezbytných potřeb, na plnění opatření a úkolů vyplývajících z právních předpisů a k zajištění nerušeného chodu organizace. Prostředky může čerpat jen do výše rozpočtu stanoveného zřizovatelem na příslušný kalendářní rok.

O dosahovaných hospodářských výsledcích je organizace povinna informovat zřizovatele způsobem a ve lhůtách stanovených zřizovatelem. Jsou to tzv. Rozbory hospodaření za určitý rok, které se skládají s finančních analýz a účetních výkazů. Kontrolní a revizní činnost v oblasti hospodaření s prostředky poskytnutými obcí zajišťuje město Uherské Hradiš-

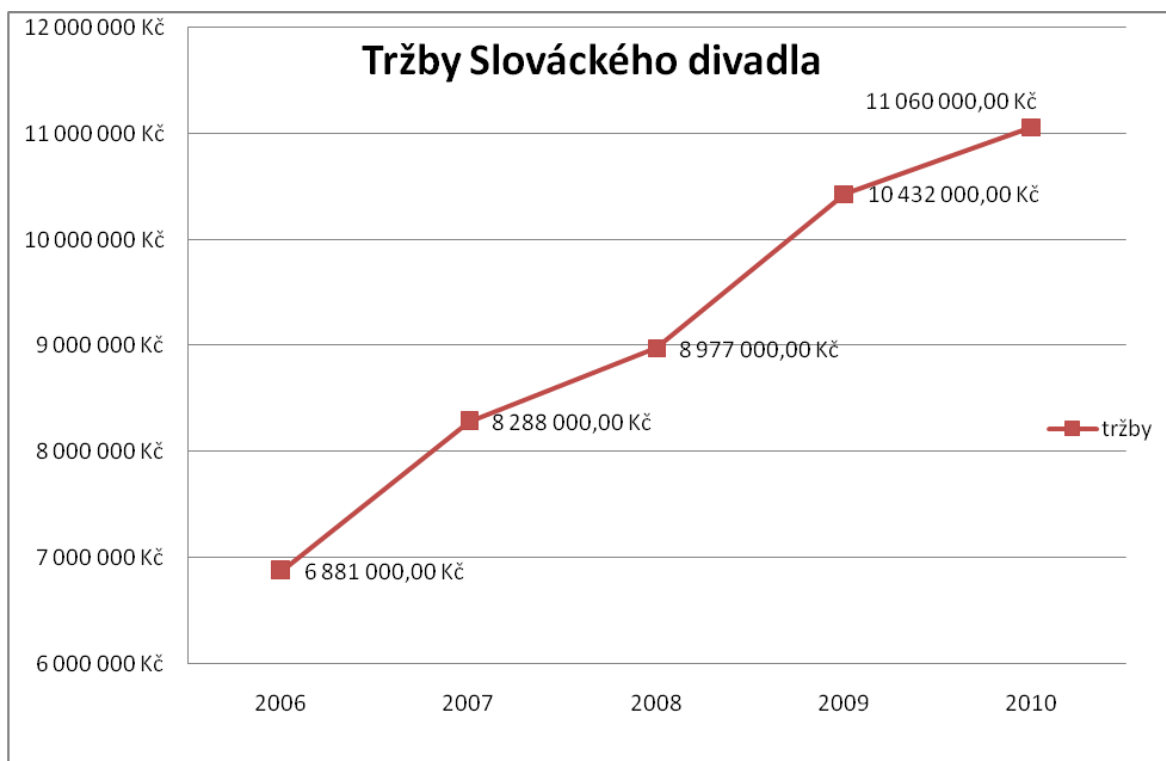
²¹ *Slovácké divadlo* [online]. 2008 [cit. 2011-03-26]. Slovácké divadlo. Dostupné z WWW: <<http://slovackedivadlo.cz/slovacke-divadlo>>.

tě. Kontrolním orgánem zřizovatele je odbor kultury a cestovního ruchu, ekonomický odbor a útvar interního auditu a kontroly Městského úřadu Uherské Hradiště.

Tabulka č. 1: Ukazatel produktivity v časové řadě 2006-2010

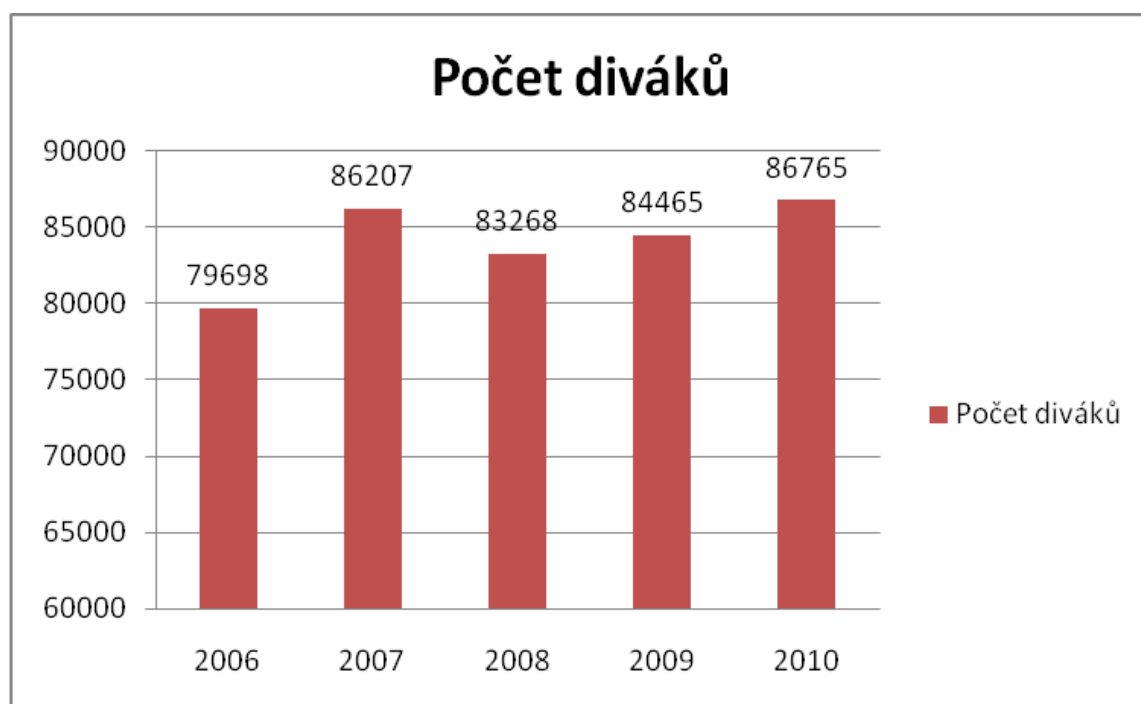
| Ukazatel | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2010/2009% |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| Počet diváků | 79 698 | 86 207 | 83 268 | 84 465 | 86 765 | 102,7 |
| Tržby z představní v tis. Kč | 6 881 | 8 288 | 8 977 | 10 432 | 11 060 | 106,0 |

Z tabulky můžeme vyčíst, že tržby z vlastní divadelní činnosti se každým rokem zvyšují. V roce 2010 činí nárůst tržeb oproti roku 2009 o 6%, což je důsledek mimořádného diváckého zájmu o představení Slováckého divadla. Ještě názorněji je nárůst tržeb patrný v grafickém zobrazení.



Obr. č. 5: Tržby Slovákého divadla v letech 2006 – 2010

Počet diváků Slovákého divadla stoupá od roku 2008. V roce 2010 se zvýšil počet diváků oproti roku 2009 o 2,7% a z toho vyplývá, že zájem o představení Slovákého divadla je stále větší a větší. V grafickém zobrazení to uvidíme nejlépe.



Obr. č. 6: Počet diváků v letech 2006 – 2010

Tabulka č. 2: Hospodářský výsledek

| V tis. Kč | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| NÁKLADY | 28 990 | 31 852 | 33 786 | 37 061 | 38 293 |
| VÝNOSY | 30 067 | 31 865 | 33 933 | 37 480 | 38 516 |
| HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK | 1077 | 13 | 147 | 419 | 223 |

Slovácké divadlo dosáhlo v roce 2010 zvýšených výnosů díky vyšším tržbám za představení, roční nárůst činil 6% jak jsem již uvedla v ukazatelích produktivity. Hospodářský výsledek 223 tis. Kč je výsledkem hospodářského výsledku v hlavní a doplňkové činnosti. Ředitel příspěvkové organizace Slovácké divadlo navrhuje rozdělení hospodářského výsledku do Fondu odměn a Rezervního fondu. Z grafického znázornění hospodářského výsledku je zřejmé, jak je hospodářský výsledek pohyblivý v závislosti na nákladech toho roku. Například v roce 2007 Slovácké divadlo investovalo do výměny sedadel v hledišti a proto je tento hospodářský výsledek tak nízký.



Obr. č. 7: Hospodářský výsledek

Celková dotace od zřizovatele byla v roce 2010 25 291 400 Kč.

Z toho 1 085 000 Kč je dotace Ministerstva kultury České republiky a 600 000,- Kč je dotace Zlínského kraje.

V současné době má Slovácké divadlo 66 stálých zaměstnanců a tento počet je neměnný již několik let. Počet externích zaměstnanců na umělecké smlouvy se mění v závislosti obsazení rolí v inscenaci, v současné době je tento počet cca. 50 uměleckých smluv.

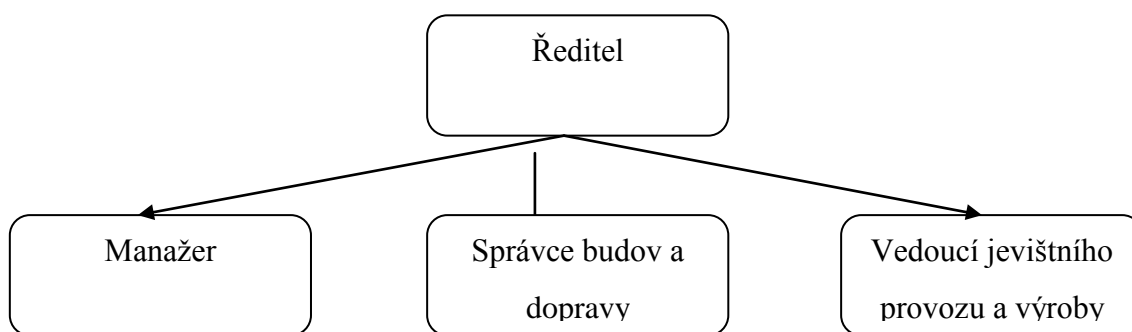
6.3 Organizační struktura příspěvkové organizace Slovácké divadlo

Statutárním orgánem je ředitel, kterého jmenuje a odvolává Rada města Uherské Hradiště na základě výběrového řízení, které vypisuje odbor městského úřadu, v případě ředitele divadla, je to odbor kultury a cestovního ruchu. Ředitel zastupuje organizaci navenek a jedná jejím jménem, odpovídá za uměleckou a hospodářskou činnost divadla, dodržování platných právních norem. Řídí a organizuje plnění úkolů divadla, zabezpečuje perspektivní rozvoj organizace. Připravuje a předkládá ke schválení zřizovateli návrhy rozpočtu a odpovídá za plnění rozpočtu. Uplatňuje práva a plní povinnosti zaměstnavatele. Jeho hlavním úkolem je analyzovat finanční a materiálně technické zabezpečení činnosti divadla a zpracovávat návrhy na opatření pro zřizovatele.

V době nepřítomnosti ředitele jej zastupuje jím pověřený zástupce, který v této době je oprávněný jednat jménem divadla ve všech věcech a za toto jednání odpovídá.

Vnitřní uspořádání příspěvkové organizace Slovácké divadlo upravuje Organizační řád, který vydává ředitel. Organizační řád je závazný pro všechny pracovníky, kteří pracují v divadle.

Vedení divadla tvoří ředitel, manažer, vedoucí správy budov a dopravy a vedoucí jevištního provozu a výroby. Všichni vedoucí pracovníci jsou za svůj úsek zodpovědní, jsou o svůj úsek povinni se starat a navzájem spolupracovat.



Obr. č. 8 : Organizační schéma divadla

Ředitel divadla

- Je statutárním zástupcem divadla, řídí divadlo jako celek
- Jmenuje do funkce vedoucí pracovníky divadla
- Řídí a kontroluje práci všech zaměstnanců divadla
- Dbá na dodržování Organizačního řádu

Manažer

- zastupuje ředitele po dobu jeho nepřítomnosti
- odpovídá za hospodárnost všech činností divadla, provádí jejich rozbor a analýzy
- odpovídá za finanční a platovou politiku
- odpovídá za správu movitého i nemovitého majetku
- sestavuje dlouhodobé plány a investiční záměry

Vedoucí správy budov a dopravy

- odpovídá za technický provoz všech budov ve správě Slováckého divadla
- řídí dopravu všech vozidel Slováckého divadla

Vedoucí jevištního provozu a výroby

- řídí a organizuje pracovníky jevištního provozu
- odpovídá za materiálně-technické zajištění pracovišť, údržbu a opravy technologií a technický stav vyhrazených zařízení
- plánuje a koordinuje výrobu dekorací, rekvizit

Operativně řídicím orgánem je odbor kultury a cestovního ruchu Městského úřadu Uherské Hradiště. Ten ukládá organizaci výjimečné operativní neplánované úkoly. Ukazatele plánu a rozpočtu upřesňuje ekonomický odbor Městského úřadu Uherské Hradiště.

7 MĚSTO UHERSKÉ HRADIŠTĚ JAKO ZŘIZOVATEL PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

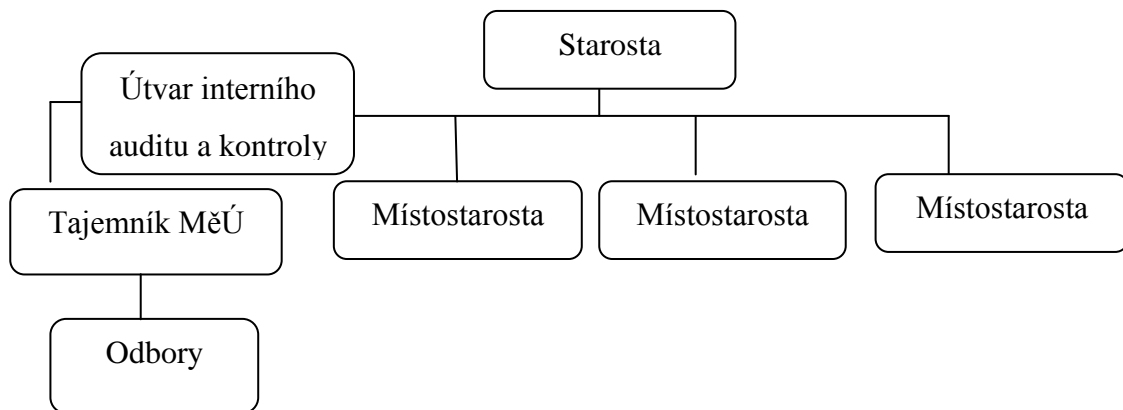
Město Uherské Hradiště usnesením Zastupitelstva města č. 26/III. ze dne 7. dubna 2003 vydalo zřizovací listinu příspěvkové organizace Slovácké divadlo Uherské Hradiště v souladu s ustanovením § 84 odst. 2 písm. e) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, jako zřizovatel Město Uherské Hradiště, se sídlem Městského úřadu v Uherském Hradišti. Zřizovací listina nabyla účinnosti dne 7. 4. 2003 a revidované znění zřizovací listiny nabylo účinnosti dne 1. 5. 2003.

Zřizovatel město Uherské Hradiště vytváří příspěvkovou organizaci k veřejně prospěšnému účelu, který svým významem a rozsahem vyžaduje samostatné institucionální zakotvení. K tomuto účelu zřizovatel svěruje příspěvkové organizaci majetek, který pak tato organizace spravuje a dále hospodaří s majetkem, který v průběhu existence získala. Ve zřizovací listině zřizovatel určuje podrobnosti nakládání s majetkem.

Jako příspěvkové organizace působí např. muzea, galerie, divadla a školy. Mezi organizace města Uherské Hradiště patří příspěvkové a neziskové organizace:

- Aquapark Uherské Hradiště
- Základní školy, Mateřská škola a Dům dětí a mládeže
- Klub kultury
- Sportoviště města Uherské Hradiště
- Městská kina
- Slovácké divadlo
- Knihovna B.B. Buchlovana

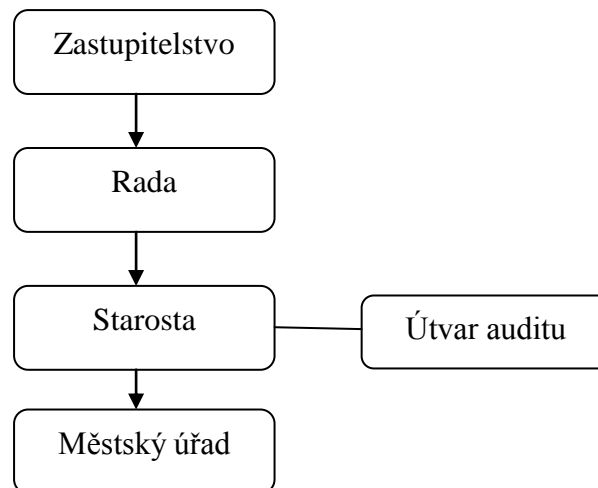
Město je veřejnoprávní korporací tzn. Právníckou osobou, jejíž vůle může být uvnitř této osoby vytvářena a navenek projeována orgány města.



Obr. č. 9: Organizační schéma MěÚ v Uherském Hradišti

7.1 Orgány města Uherské Hradiště

Město Uherské Hradiště je samostatně spravováno zastupitelstvem města, dalšími orgány jsou rada města, starosta, městský úřad a zvláštní orgány obce.



Obr. č. 10: Orgány města Uherské Hradiště

Volební strany ať už politické strany, politické hnutí, koalice tvořené politickou stranou nebo hnutí s nezávislými kandidáty, sdružení nezávislých kandidátů nebo nezávislí kandidáti podají registračnímu úřadu (v tomto případě Městskému úřadu v Uherském Hradišti) kandidátní listinu, která obsahuje jméno, příjmení, věk, bydliště, povolání kandidáta, uvedení zda je nebo není členem politické strany nebo hnutí, plus prohlášení kandidáta, že mu nejsou známy překážky volitelnosti nebo, že ke dni voleb pominou. Z těchto návrhů provede registrační úřad registraci a nechá zpracovat hlasovací lístky.

7.1.1 Zastupitelstvo města Uherské Hradiště

Zastupitelstvo je voleno na čtyřleté funkční období. Počet členů Zastupitelstva města Uherské Hradiště je stanoven na 27 členů. Zastupitelstvo města se schází dle potřeby, nejméně však jedenkrát za 3 měsíce. Zasedání svolává a řídí starosta města a zasedání je veřejné.

Mandát člena zastupitelstva obce vzniká zvolením, ke zvolení dojde ukončením hlasování. Člen zastupitelstva obce skládá na začátku prvního zasedacího zastupitelstva obce, jehož se po svém zvolení zúčastní, slib. Člen zastupitelstva obce potvrdí složení slibu svým podpisem. Svůj mandát vykonává osobně a v souladu se svým slibem a není přitom vázán žádnými příkazy.

Práva členů zastupitelstva:

Člen zastupitelstva obce má při výkonu své funkce právo:

- a) předkládat zastupitelstvu obce, radě obce, výborům a komisím návrhy na projednání,
- b) vznášet dotazy, připomínky a podněty na radu obce a její jednotlivé členy, na vedoucí příspěvkových organizací a organizačních složek, které obec založila nebo zřídila.

Povinnosti členů zastupitelstva:

Člen zastupitelstva obce je povinen zúčastňovat se zasedání zastupitelstva obce, popřípadě zasedání jiných orgánů obce, je-li jejich členem, plnit úkoly, které mu tyto orgány uloží, hájit zájmy občanů obce a jednat a vystupovat tak, aby nebyla ohrožena vážnost jeho funkce.

Zastupitelstvo města Uherské Hradiště vydává podle § 96 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění předpisů „Jednací řád zastupitelstva města“, který upravuje přípravu, průběh a pravidla jednání, usnášení a kontrolu plnění usnesení zastupitelstva, jakož i další věci, související s jeho zasedáním.

7.1.2 Rada města Uherské Hradiště

Rada města je výkonným orgánem města v oblasti samostatné působnosti a ze své činnosti se odpovídá zastupitelstvu města. Radu obce tvoří starosta, místostarostové a další členové rady volení z řad členů zastupitelstva obce. Počet členů Rady města Uherské Hradiště je stanoven na 9 členů. Rada města vydává podle § 101 odst. 4 zákona č. 128/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů „Jednací řád Rady města Uherské Hradiště“. Rada města se schází ke svým schůzím podle plánu práce rady města, jinak podle potřeby. Plán práce rady města schvaluje rada města vždy na půl roku, stanoví v něm hlavní úkoly rady města na dané pololetí. Schůzi rady města svolává starosta, Schůze rady města jsou neveřejné.

Činnost rady je:

- připravuje návrhy pro jednání zastupitelstva obce a zabezpečuje plnění jím přijatých usnesení
- zabezpečuje hospodaření obce podle schváleného rozpočtu, provádí rozpočtová opatření
- vydává nařízení obce

- stanovuje rozdělení pravomocí v městském úřadě, zřizuje a zrušuje odbory a oddělení městského úřadu
- na návrhy tajemníka městského úřadu jmenuje a odvolává vedoucí odborů městského úřadu v souladu se zákonem

Úkoly rady jsou:

- rada města je výkonným orgánem města v oblasti samostatné působnosti a ze své činnosti se odpovídá zastupitelstvu města
- radu města tvoří starosta, místopředseda (místopředsedové) a další členové rady volení z řad členů zastupitelstva města
- počet členů rady města je lichý

7.1.3 Starosta města Uherské Hradiště

Starosta zastupuje město navenek. Starostu volí do funkce zastupitelstvo města z řad svých členů. Starosta musí být občanem České republiky a za výkon své funkce odpovídá zastupitelstvu města. Starosta jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu tajemníka městského úřadu v souladu se zvláštním zákonem.

Starosta:

- odpovídá za včasné objednání přezkoumání hospodaření města za uplynulý kalendářní rok
- plní úkoly zaměstnavatele podle zvláštních předpisů, uzavírá a ukončuje pracovní poměr se zaměstnanci města
- odpovídá za informování veřejnosti o činnosti města
- rozhoduje o záležitostech samostatné působnosti města svěřených mu radou města
- plní další úkoly stanovené zákonem a zvláštními zákony

- svolává a zpravidla řídí zasedání zastupitelstva města a rady města, podepisuje spolu s ověřovateli zápis z jednání zastupitelstva města a zápis z jednání rady města

Z výše uvedeného vyplývá, že starosta sice zastupuje město navenek, ale nemá žádné pravomoci. Prezентuje to, co schválilo zastupitelstvo nebo rada města podle svých pravomocí.

7.1.4 Útvar interního auditu a kontroly

Je přímo podřízen starostovi města Uherské Hradiště a jeho hlavní činnosti jsou:

- Ověřuje, zda údaje, vykázané ve finančních, účetních a jiných výkazech věrně zobrazují majetek, zdroje jeho financování a hospodaření (finanční audit),
- Prověřuje a hodnotí systém příjmů, včetně vymáhání pohledávek, financování města a zajištění správy veřejných prostředků (audit systémů),
- Zkoumá hospodárnost, efektivnost a účelnost operací, i přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému (audit výkonu),
- Dohlíží na dodržování právních předpisů při hospodaření s veřejnými prostředky.
- Dohlíží na dodržování vnitřních předpisů a usnesení orgánů veřejné správy při hospodaření s veřejnými prostředky.
- Dohlíží na hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.
- Provádí následnou veřejně správní kontrolu.
- Překládá návrhy na střednědobý a roční plán jednotlivých auditů.
- Zajišťuje konzultační činnost a metodickou činnost v oblasti kontroly.
- Prověřuje účinnost vnitřního kontrolního systému.
- Prověřuje minimálně jednou ročně vnitřní kontrolní systém příspěvkových organizací zřizovaných městem.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPRÁVY A ŘÍZENÍ

Pro kvalitativní průzkum na řízení a správu příspěvkových organizací byl zvolen rozhovor s vedoucími odboru Městského úřadu Uherské Hradiště a s vedoucími oddělení příspěvkové organizace Slovácké divadlo z důvodu, že odbor Městského úřadu v Uherském Hradišti vypisuje výběrové řízení na funkci ředitele příspěvkové organizace, pod který odbor příspěvková organizace spadá. V případě příspěvkové organizace Slovácké divadlo je to odbor kultury a cestovního ruchu. Rozhovor proběhl průběžně v měsících únor a březen 2011 celkem se čtyřmi vedoucími odboru Městského úřadu v Uherském Hradišti a čtyřmi vedoucími oddělení příspěvkové organizace Slovácké divadlo. Rozhovor byl zaměřen především na požadované vlastnosti a schopnosti ředitele příspěvkové organizace a jaký je jejich osobní názor na řízení příspěvkových organizací. Jednou z nejdůležitějších informací byl považován dotaz, zda zaměstnanci slyšeli o existenci Kodexu správy a řízení společností založených na principech OECD, který se v České republice objevil poprvé v roce 2001 a na základě něhož jsou určena pravidla řádné praxe pro řízení a správu společností. Dotazování vedoucí odborů a vedoucí oddělení mi odpověděli na šest otázek, které jsou přílohou této bakalářské práce.

8.1 Rozhovor s vedoucími odboru MěÚ Uherské Hradiště

Dotazování byli čtyři vedoucí odboru Městského úřadu v Uherském Hradišti, z nichž dvě byli ženy a dva muži. Na dotaz: Jaké si myslíte, že by měl mít ředitel příspěvkové organizace vlastnosti, se odpovědi téměř shodovali. Mezi nejdůležitější vlastnost byla uváděna smysl pro zodpovědnost, na které se všichni dotazovaní shodli. Zásadovost, pracovitost a především organizační schopnosti byly uváděny také jako jedny z nejdůležitějších vlastností. Pokud byl dotaz mířen na praktickou zručnost v oblasti komunikace a odborných vědomostí, všichni členové měli také jasné odpovědi, které můžeme shrnout do několika bodů:

Zručnost v oblasti komunikace:

- Pokyny a instrukce zadávat rozhodně, ale srozumitelně
- Jasně určit termín plnění úkolů
- Ověřovat si, zda podřízený úkol pochopil
- Otevřeně komunikovat
- Přistoupit i k jiným stanoviskům a názorům
- Otevřeně přiznat případná pochybení
- Odstraňovat z pracoviště strach a nejistotu

Odborně vědomosti:

- Dostatečné vzdělání
- Dlouhodobější praxe v oboru
- Neustále doplňovat znalosti
- Znalost zákonů a předpisů
- Prezentační schopnosti

Dalším důležitým předpokladem pro správné řízení organizací je, jaký styl řízení se v dané organizaci využívá.

Vedoucím MěÚ v Uherské Hradišti byly položeny otázky, zda styl v jejich organizace se blíží spíše autokratickému (byrokratickému) nebo demokratickému stylu řízení. Z rozhovoru s pracovníky vyplynulo, že v příspěvkové organizaci je prosazován demokratický styl řízení a jsou si plně vědomi jeho výhod. Poukázali na svobodu názoru a na spolupráci při plnění úkolů. Při dotazu jaký je jejich názor na řízení a správu příspěvkových organizací, všichni odpověděli jednotně ve smyslu, že činnost příspěvkové organizace je hodně omezena zákonem a pokud zůstane stávající právní úprava, pak jiný styl správy a řízení příspěvkových organizací není možný. Druhá polovina dotazů byla zaměřena na existenci Kodexu správy a řízení společností založených na principech OECD. Zaměstnan-

ci, kteří pracují v těchto organizacích, by měli mít alespoň základní přehled o tom, jak by tyto organizace měly fungovat a zda jsou dodržována pravidla pro jejich fungování. Tři ze čtyř dotazovaných na otázku, zda vůbec někdy slyšeli o Kodexu založeném na principech OECD, odpověděli záporně. Čtvrtý dotazovaný o Kodexu slyšel, avšak nedokázal jasně popsat, co je v něm obsaženo. I když o tomto kodexu většina pracovníků neslyšela, jejich reakce na to, co by v Kodexu mělo být obsaženo byla rozsáhlá. Domnívali se, že by v nich měly být nastaveny principy pro efektivní řízení společnosti, řízení rizik, uvedení vazeb mezi orgány a kontrolní mechanismy.

8.2 Rozhovor s vedoucími oddělení Slováckého divadla

Zaměstnanci vedení Slováckého divadla odpovídali na totožné dotazy, avšak je zřetelné, že jejich názory na vlastnosti ředitele a na řízení příspěvkové organizace jsou odlišné. Dotazování byli taky čtyři zaměstnanci Slováckého divadla, kteří vykonávají funkci vedoucího oddělení Slováckého divadla. Jako vlastnosti byly uvedeny především čestnost, spravedlivost, lidskost, empatie či smysl pro humor. Slušnost byla taky mezník, který byl pro pracovníky Slováckého divadla velice důležitý a vyplatí se, aby takový ředitel příspěvkové organizace byl. V komunikačních a odborných znalostech ředitele příspěvkové organizace byly nároky také odlišné. Ohledně komunikačních schopností by měl ředitel vycházet se všemi typy lidských charakterů. Byla zdůrazněna složka verbální i neverbální komunikace, osobní image ředitele, aktivní naslouchání a správné kladení otázek, aby nedocházelo k nedorozumění, dodržování etikety. Co se týče odborných znalostí, byl kladen důraz na vysokoškolské vzdělání a případnou specializaci, mezi další požadavky byly uváděny:

- Manažerské schopnosti
- Ekonomický přehled
- Schopnost vést lidi
- Schopnost organizování
- Efektivní hospodaření

Podle všech dotázaných zaměstnanců je ve Slováckém divadle preferován autokraticko-demokratický styl řízení. To znamená, že záleží na situaci, kdy je uplatňován autokratický nebo demokratický styl řízení. Pracovníci divadla uvedli, že s tímto stylem jsou naprosto spokojeni, a že je optimální jak pro dosavadní dlouhodobou vysokou výkonnost skupiny, tak i pro nutnost krátkodobého dosažení cíle. Je to velice vhodný styl především při plnění cílu v nehomogenních skupinách, kdy lidé mohou mít odlišné názory.

Při názoru na správu a řízení příspěvkových organizací panoval názor, že příspěvková organizace by potřebovala prostor pro vlastní iniciativu, jelikož vše musí být schvalováno zřizovatelem.

Na otázku o existenci Kodexu správy a řízení společností založených na principech OECD v ČR, odpověděli vedoucí jednotlivých oddělení Slováckého divadla záporně. Přestože pracují v příspěvkové organizaci již několik let, s tímto pojmem se doposud nesetkali.

9 NÁVRH OPATŘENÍ

Kvalitativní průzkum ukázal, že vedoucí odboru MěÚ Uherské Hradiště – jako zřizovatel příspěvkové organizace a vedoucí pracovníci příspěvkové organizace Slovácké divadlo nemají žádné informace o Kodexu správy a řízení společností založených na principech OECD v České republice.

Na základě této provedené analýzy by bylo vhodné navrhnout a doporučit městu Uherské Hradiště – zřizovateli příspěvkových organizací, uspořádat zakázkový seminář přímo pro MěÚ Uherské Hradiště, který by se konal v prostorách MěÚ Uherské Hradiště na téma Správa a řízení organizací založené na principech OECD. Semináře by se zúčastnili vedoucí odborů MěÚ Uherské Hradiště a vedoucí pracovníci příspěvkových organizací, u kterých je zřizovatel město Uherské Hradiště. Seminář bude přesně zaměřen na správu a řízení organizací založených na principech OECD v České republice s důrazem na kodexy a zásady v České republice a tím dojde ke zvýšení účinnosti vzdělání. Tyto zakázkové semináře nabízí vzdělávací agentury, které na základě podnětu zpracují návrh semináře a termín určí dle volné kapacity přednášejícího lektora. Cena semináře se pohybuje mezi 16 000 až 30 000 Kč za den + DPH. Na úhradě semináře by se podílely i příspěvkové organizace, které se tohoto semináře zúčastní. Vzhledem k velkému počtu příspěvkových organizací by náklady pro jednotlivou příspěvkovou organizaci byly minimální.

V souvislosti s návrhem opatření mohou vzniknout jeho rizika. Největším rizikem bude nezájem o seminář na téma Správa a řízení organizací založených na principech OECD jak ze strany zaměstnanců MěÚ Uherské Hradiště, tak i zaměstnanců příspěvkových organizací u kterých je zřizovatelem město Uherské Hradiště a výběr vzdělávací agentury, která bude seminář připravovat. Dalším z rizika návrhu opatření může být termín konání semináře, který navrhne pořadající vzdělávací agentura. Velkým rizikem může být i nízká úroveň přednášejícího lektora a posledním rizikem by mohla být cena semináře.

Při eliminaci rizika by měl MěÚ Uherské Hradiště jako zřizovatel příspěvkových organizací, doporučit příspěvkovým organizacím účast na tomto semináři. Při výběru vzdělávací agentury se soustředit na její dlouhodobé působení na českém trhu a seznámit se dostatečně s její konkurencí. Přednášející lektor by měl mít odborné znalosti v daném oboru, konkrétně na správu a řízení organizací založených na principech OECD v České republice. Poslední eliminací rizika bude cena semináře, která by měla být dohodnutá předem a písemně.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav správy a řízení v organizaci Slovácké divadlo Uherské Hradiště, potvrdit, případně vyvrátit efektivnost správy a řízení organizace a navrhnout případné změny. V teoretické části jsem shrnula nejdůležitější poznatky v tomto oboru a v praktické části jsem na základě těchto poznatků analyzovala stav správy a řízení v příspěvkové organizaci Slováckém divadle Uherské Hradiště. Zaměřila jsem se zejména na MěÚ v Uherské Hradiště, který je zřizovatelem příspěvkové organizace jako územním samosprávným celkem. Město Uherské Hradiště je samostatně spravováno zastupitelstvem města a dalšími orgány jsou rada města, starosta a městský úřad. Členové zastupitelstva města, rady města a starosta jsou voleni do svých funkcí na základě zákona o obcích č.128/2000 Sb.

Kvalitativní průzkum ukázal, že fungování správních orgánů je v souladu se zásadami řádné praxe řízení a správy organizací. Správní orgány se řídí především podmínkami stanovenými v zákoně, o Kodexu správy a řízení společností založených na principech OECD v ČR mají minimální znalosti, dá se říci skoro žádné.

Na základě této provedené analýzy a z ní plynoucích závěrů jsem navrhla opatření k větší informovanosti členů správních orgánů i vedoucích pracovníků příspěvkové organizace:

- více se zajímat o správu a řízení organizací a aktivně se na tomto procesu podílet
- další vzdělání v oblasti zásad řádné praxe řízení a správy organizací definovaných Kodexem OECD
- větší informační otevřenost v oblasti zásad řádné praxe řízení a správy organizací založených na principech OECD v ČR
-

Věřím, že dodržení výše uvedených doporučení a opatření pomůže jak zřizovateli příspěvkové organizace, tak i samotné příspěvkové organizaci ke zlepšení informovanosti o Kodexu správy a řízení organizací založených na principech OECD v České republice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace*. 1.vydání. Praha : Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [2] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Podnikatelská správa akciových společností : (Corporate Governance)*. 1.vydání. Praha : Professional Publishing, 2001. 126 s. ISBN 80-86419-14-2.
- [3] KLÍROVÁ, Jana. *Corporate Governance : Správa a řízení obchodních společností*. 1.vydání. Praha : Management Press, 2001. 126 s. ISBN 80-7261-052-X.
- [4] KOUDELKA, Zdeněk. *Průvodce územní samosprávou : po 1.1.2003*. 1.vydání. Praha : Linde,a.s., 2003. 77 s. ISBN 80-7201-403-X.
- [5] MALÝ, M.; THEODOR, M.; PEKLO, J. *Řízení a správa společností: : (Corporate Governance)*. 1.vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 111 s. ISBN 80-245-0429-4.
- [6] PROVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 1.vydání. Bratislava : Poradca podnikateľa spol.s r.o., 2007. 539 s. ISBN 978-80-8931-73-7.
- [7] RŮČKOVÁ, Petra. *Corporate Governance v České republice*. 1.vydání. Praha : Professional Publishing, 2008. 252 s. ISBN 978-80-86946-87-0.
- [8] RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace*. 2. vydání. Olomouc : Anag, 2000. 78 s. ISBN 80-7263-042-3.
- [9] *Správa společností a struktura správních orgánů v českých podnicích* [online]. 2007 [cit. 21. Ledna 2011]. *Ekonomika a Management*. Dostupné z WWW: <www.ekonomikaamanagement.cz/cz//clanek-sprava-spolecnosti-a-struktura-spravnich-organu-v-ceskych-podnicich.html>

- [10] *Řízení a správa společností* [online]. 9.1.2006 [cit. 21. Ledna 2011]. Corporate Governance - Správa a řízení společností. Dostupné na WWW:<<http://www.mpo.cz/dokument2566.html>>.
- [11] Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD (2004) [on-line]. Praha. 2004 [cit. 26. ledna 2011]. Dostupné na : <<http://download.mpo.cz/get/26403/26370/293363/priloha001.pdf>>.
- [12] ŠAFRÁNEK, P. *Jak řádně spravovat a řídit? MODERNÍ ŘÍZENÍ* [online]. 2004. [cit. 24.ledna. 2011]. Dostupné na: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-13955180-600000_d-jak-radne-spravovat-a-ridit>.
- [13] *Uherské Hradiště* [online]. 13.10.2010 [cit. 26.března 2011]. Organizace s účastní města. Dostupné z WWW: <<http://www.mesto-uh.cz/Folders/1382-1-Organizace+s+ucasti+mesta.aspx>>.
- [14] *Slovácké divadlo* [online]. 2008 [cit. 26.března 2011]. Slovácké divadlo. Dostupné z WWW: <<http://slovackedivadlo.cz/slovacke-divadlo>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 : Správní orgány v jednoúrovňové struktuře

Obrázek č. 2 : Správní orgány v dvouúrovňové struktuře

Obrázek č. 3: Česká varianta anglosaského modelu

Obrázek č. 4 : Organizační struktura obce

Obrázek č. 5 : Tržby Slovákckého divadla v letech 2006-2010

Obrázek č. 6 : Počet diváků v letech 2006-2010

Obrázek č. 7 : Hospodářský výsledek

Obrázek č. 8 : Organizační schéma divadla

Obrázek č. 9 : Organizační schéma MěÚ v Uherském Hradišti

Obrázek č.10 : Orgány města Uherské Hradiště

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Ukazatel produktivity v časové řadě 2006-2010

Tabulka č. 2: Hospodářský výsledek

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozhovor s vedoucími odboru MěÚ Uherské Hradiště a s vedoucími oddělení Slováckého divadla

Příloha

**OTÁZKY ROZHOVORU S VEDOUCÍMI ODBORU MĚSTSKÉHO ÚŘADU
UHERSKÉ HRADIŠTĚ A S VEDOUCÍMI ODDĚLENÍ SLOVÁCKÉHO DIVADLA**

1. Jaké si myslíte, že by měl/a mít ředitel příspěvkové organizace vlastnosti?
2. Jakou by měl/a mít ředitel příspěvkové organizace praktickou zručnost v oblasti komunikace a jaké by měl/a mít odborné vědomosti a organizační schopnosti
3. V jaké situaci a kdy upřednostňujete styl řízení autokratický a demokratický?
4. Jaký je Váš názor na řízení a správu příspěvkových organizací?
5. Slyšel/a jste o existenci Kodexu správy a řízení společností založených na principech OECD (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj) v ČR?
6. Jaké principy by podle Vašeho názoru měl tento kodex obsahovat?