

ZPŮSOBILOSTI ČLENŮ ORGÁNŮ SPRÁVY A ŘÍZENÍ VEŘEJNÝCH INSTITUCÍ

Pavel Taraba, Jana Bilíková

ÚVOD

Nacházíme se na počátku třetího tisíciletí. Můžeme konstatovat, že úloha členů orgánů správy a řízení veřejných institucí a manažerů obecně v udržitelném rozvoji společensky zodpovědné veřejné správy, bude stále důležitější.

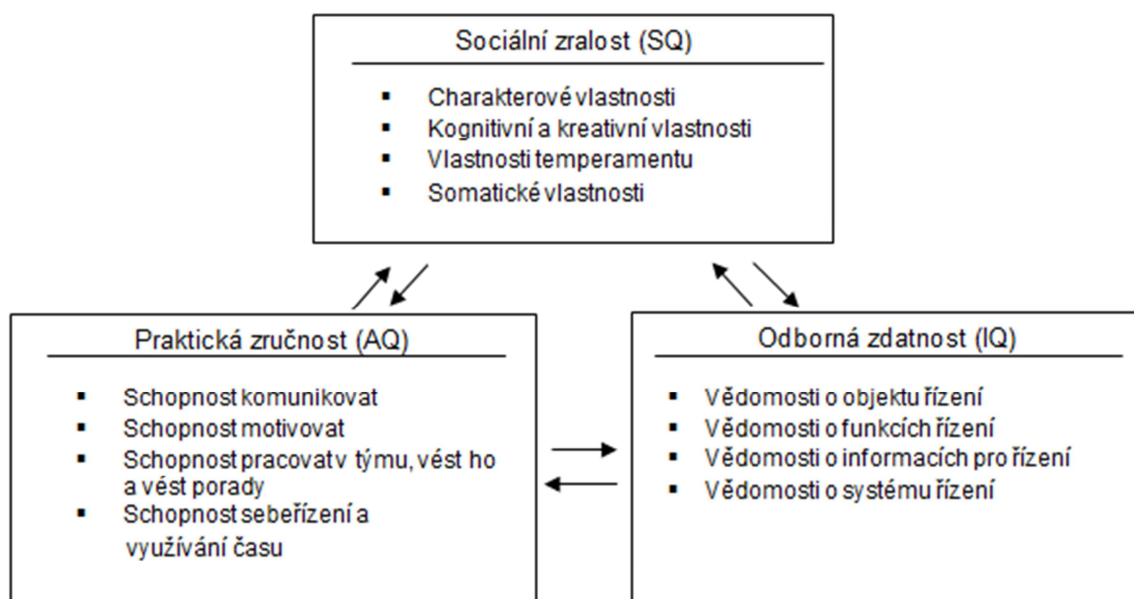
Článek reaguje na připravovaný zákon, který vymezuje pravidla výběru zástupců státu a samospráv do orgánů správy a řízení státních, krajských a městských podniků. V rámci textu je představena filozofie celostního managementu profesora Porvazníka a zároveň jsou představeny jednotlivé dokumenty, věnující

se problematice správy a řízení organizací, které by měly být zohledněny při přípravě konečného znění tohoto zákona.

1 CELOSTNÍ ZPŮSOBILOSTI - PILÍŘE

Podle Porvazníka [19] se žádoucí vývoj manažerů, který je měřitelným přínosem a výkonným prvkem rozvíjejících se organizací, opírá o tři základní pilíře – způsobilosti manažerů a to o pilíř odborné způsobilosti, pilíř praktických dovedností a pilíř sociální zralosti, viz obrázek číslo 1. Celostní kompetentnost tedy analogicky tvoří tři inteligence.

Obr. 1: Model rozlišení pilířů kompetentnosti



Zdroj: [19]

„Celostně kompetentní manažer (ale i vlastník, zaměstnanec) je ten, který má potřebné odborné vědomosti (potřebnou míru znalostní kompetence, IQ), potřebné sociální (lidské) vlastnosti (potřebnou míru sociální inteligence,

SQ) a potřebné praktické dovednosti (potřebnou míru praktických, realizačních schopností, volní inteligence, AQ).“ [19]

Budeme-li vycházet ze základních znalostí managementu a psychologie, můžeme

konstatovat, že sociální zralosti se dosahuje výchovou (jedná se tedy o jakýsi citový, dlouhodobý proces) a je ovlivňována osobnostními vlastnostmi, odborných znalostí se dosahuje studiem, vzděláváním a praktických zručností nabudeme tréninkem.

Celostní inteligence je následně dle Porvazníka [19] vyjádřena funkcí:

$$CQ = Sf (IQ, AQ, SQ)$$

1.1 PILÍŘ SOCIÁLNÍ ZRALOSTI (SQ)

Pilíř sociální zralosti je v didaktické posloupnosti řazen jako první z důvodu jeho důležitosti pro praxi. Pilíř sociální zralosti je součástí emoční inteligence. Pilíř sociální zralosti je založen na osobnostních vlastnostech subjektů managementu a tvoří ho poznatky o charakterových vlastnostech, kreativních a kognitivních vlastnostech subjektů managementu, jejich temperamentu, jejich somatice a v neposlední řadě i jejich vůli. [19]

Dle Golemana má právě emoční inteligence nezanedbatelný, ba naopak velmi významný vliv na efektivnost organizace. Tvrdí, že vysoká úroveň sociální zralosti se podílí až z 85% na úspěchu vedoucího pracovníka a je dvakrát důležitější, než IQ [10]. Význam sociální zralosti zdůrazňuje taktéž Owen [18], který tvrdí, že většina organizací by měla pátrat po lidech s dobrými interpersonálními zručnostmi anebo po lidech s vysokou sociální zralostí. Pro mnohé vlastníky firem, manažery, politiky apod. je však tento názor mnohdy obtížné akceptovat.

1.2 PILÍŘ PRAKTICKÉ DOVEDNOSTI (AQ)

Pilíř praktické dovednosti je druhým v pořadí důležitosti pro praxi managementu. Je založen na aplikačních a praxí získaných schopnostech subjektů managementu a je tvořen zejména poznatky o komunikaci, motivaci, týmové práci, Self a Time Managementu. Sebeřízení a seberozvoj doplňují a rozvíjejí pilíř odborné způsobilosti i sociální zralosti. Řízení sebe sama patří k nejtěžším úkolům každého subjektu managementu. Vágner [21] definuje

osobní management jako ...*“přístup k osobní výkonnosti a efektivnosti mezilidských vztahů, založených na přístupech a hodnotách.”* Kvalitativní úroveň tohoto procesu velmi záleží na úrovni sociální zralosti (zejména na osobnostních vlastnostech) a úrovni odborných a všeobecných znalostí. [19]

1.3 PILÍŘ ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI (IQ)

Posledním ze tří pilířů manažerské způsobilosti je pilíř odborné způsobilosti. Jedná se o vlastní vědomosti nebo spíše znalosti subjektů managementu o metodice systémového myšlení, o objektu, jež řídí, o funkcích řízení a o informacích nutných při vlastním řízení.

Velmi důležité je uvědomění si rozdílu mezi informacemi a znalostmi, který je předmětem moderního pojetí Knowledge Managementu. [19] Zelený definuje informace jako výsledek zpracování dat, které lze interpretovat. Považujeme je za pravdivé a kompletní v potřebné míře a můžeme je použít v potřebném čase a prostoru. Využívání informací, které mají určitý význam pro další rozhodování, příjemce jim rozumí, předpokládá jejich využití, chce je v budoucnosti využít a uložit na nosiče, a proto má snahu si je zapamatovat, to jsou znalosti. [22]

Podle Bureše [1] dělíme znalosti na:

- explicitní – formalizovaná, anebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a lehce přenositelná,
- implicitní – znalost, která je uložena v hlavách pracovníků, ale můžeme ji kdykoliv přenést do explicitní formy.
- tacitní – znalost, která je ukrytá v hlavách jednotlivých pracovníků. Není snadné, anebo dokonce není mnohdy možné, ji převést do explicitní formy a následně ji formalizovat.

Znalosti využívané při správě a řízení organizací jsou zejména znalosti tacitní. Většina těchto znalostí je skrytá v podvědomí lidí, ale jejich význam je pro organizace nedocenitelný. V tacitních znalostech mají organizace velký potenciál, protože je velmi

nesnadné je napodobit [13]. Kvalitní znalostní a informační podporu pracovníků organizace zdůrazňuje také Dytrt [4], který tvrdí, že v moderních typech organizací je základním předpokladem jejich dalšího rozvoje, často dokonce i jejich přežití v podmínkách neustále se rozšiřující konkurence. V souvislosti s touto realitou stále více organizací neváhá využívat postupy a metody managementu znalostí jako prostředků pro lepší a efektivnější zhodnocení svého intelektuálního kapitálu.

2 SPRÁVA A ŘÍZENÍ VEŘEJNÝCH INSTITUCÍ – CORPORATE GOVERNANCE

Správa a řízení organizací (Corporate Governance) je již delší dobu předmětem zájmu vědců a akademiků po celém světě. Vnímání správy a řízení organizací má různé rozměry. Zahrnuje velký počet různých ekonomických, právních a společenských jevů [9]. Je proto žádoucí, aby členové správních orgánů veřejných institucí disponovali rozvinutou úrovní způsobilosti pro kvalitní výkon žádoucí správy a řízení organizací.

2.1 VYMEZENÍ POJMU SPRÁVY A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

Podle Cardbury Report UK [2] jde o systém, kterým jsou organizace řízené a kontrolovány. Pod pojmem „Corporate Governance“ jsou v daném dokumentu chápány vztahy v rámci orgánů správy společností, struktura těchto orgánů a způsob, jakým je naplňován dohled nad jejich činnostmi. Hučka [11] chápe správu a řízení organizací jako problematiku vlastnických vztahů a systémů, pomocí nichž vlastníci uplatňují svoje vlastnické práva a kontrolu vůči řídicí oblasti společnosti; zároveň správa společnosti zahrnuje procesy, struktury, vztahy pomocí kterých správní orgán dohlíží na činnost svých exekutivních pracovníků.

Definice pojmu Corporate Governance pro potřeby tohoto článku vychází z komplexnějšího chápání správy a řízení organizací, vycházejícího z klasického přístupu

zájmových skupin: pod pojmem Corporate Governance chápeme vztahy mezi správními orgány, managementem veřejných institucí a ostatními zájmovými skupinami (věřiteli, zaměstnanci, médií apod.) [20]

2.2 OBLAST SPRÁVY A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ – NADNÁRODNÍ ÚROVEŇ

Pozornost věnovaná problematice správy a řízení organizací přesahuje svým rozsahem národní úroveň jednotlivých členských států EU. Na úrovni EU se dané problematice věnuje European Corporate Governance Forum (ECGF) a Evropská komise (EK) zejména ve svém akčním plánu Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward (2003) [5]. V současnosti se v rámci EK rokuje o tzv. Zelených knihách. Jde konkrétně o následující dokumenty:

- Zelená kniha – Správa a řízení podniku ve finančních institucích a politika odměňování (2010) [6]
- Zelená kniha – Politika v oblasti auditu: poučení z krize (2010) [7]
- Zelená kniha – Rámec EU pro správu a řízení společností (2011). [8]

Základem pro formulaci doporučení jednotlivým státům EU při aplikaci správy a řízení organizací na národní úrovni se stali zásady vycházející z dokumentů Principles of Corporate Governance (1999, revidovaný 2004). Po jejich prostudování formulujeme základní zásady správy a řízení společností jako:

- zabezpečení efektivního rámce správy a řízení organizací,
- zajištění ochrany práv akcionářů,
- zajištění rovného přístupu k akcionářům,
- posilování práv akcionářů,
- zajištění zodpovědnosti správní rady,
- zajištění transparentnosti informací týkajících se společnosti. [15].

V rámci správy a řízení veřejných organizací mají klíčový význam dokumenty OECD Guidelines on Corporate Governance of State – Owned Enterprises, (2005, revidovaný 2011), vydané Organizací pro hospodářskou spolupráci. Tyto dokumenty se staly základem, na kterém byly postaveny Směrnice OECD pro správu a řízení státních podniků (tzv. „SOE směrnice“). Byly rozsáhle citované jak mezi akademiky, v odborných dokumentech, tak i profesionály z této oblasti. Od roku 2005 se v členských zemích významně změnilo portfolio podniků ve vlastnictví státu a členy se stali další čtyři země. Revidovaný dokument State-Owned Enterprise Governance Reform: An Inventory of Recent Change (2011) poskytuje aktualizovaný přehled změn od roku 2005, seřazený podle základních částí SOE směrnic: právní a regulační rámec pro státní podniky, stát účinkující jako vlastník, rovnocenné zacházení s akcionáři, vztahy s akcionáři, transparentnost a zveřejňování informací a zodpovědnost orgánů společnosti. [16,17]

2.3 OBLASTI SPRÁVY A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ – NÁRODNÍ ÚROVEŇ

Existuje množství informačních zdrojů, které seznamují členy správních orgánů, ale také veřejnost s aktuálním právním výkladem v oblasti správy a řízení organizací v České republice. Tyto informace jsou součástí:

- Obchodního zákoníku,
- Občanského zákoníku,
- Zákona o cenných papírech,
- Zákona o konkurzu a vyrovnaní,
- Zákona o auditorech, atd.

Znalost právního rámce Corporate Governance a schopnost jeho aplikace v každodenním řízení organizací je základním předpokladem výkonu dobré správy veřejných institucí.

2.3.1 Kodex správy a řízení společností v České republice

Komise pro cenné papíry vydala v roce 2001 ve svém věstníku č. 1 - Kodex správy a řízení

společností (2001), který vycházel z doporučení OECD. Po inovaci dokumentu Zásady správy a řízení organizací v roce 2004 a na základě doporučení Evropské komise byl revidovaný i kodex používaný společnostmi v České republice. Kodex správy a řízení společností založený na zásadách OECD (2004) je především určený společnostem s kótovanými cennými papíry na regulovaném trhu. [12]

Po prostudování tohoto kodexu lze formulovat hlavní zásady, jejichž využívání, používání, by se mělo v prostředí veřejných institucí v České republice stát samozřejmostí.

Jde hlavně o:

- transparentnost činnosti správní rady,
- transparentní systém odměňování
- kontrolovatelnost správní rady ze strany veřejnosti.[14]

2.3.2 Nové pravidla výběru členů orgánů správy a řízení veřejných institucí

Vláda ČR podniká v této oblasti významné kroky. Dne 25. června 2012 schválila návrh nových pravidel výběru zástupců státu a samospráv do orgánů správy a řízení státních, krajských a městských podniků. Cílem návrhu, který vyplývá z vládní protikorupční strategie, kodexu správy a řízení organizací (2004) a dokumentů OECD Guidelines on Corporate Governance of State – Owned Enterprises, State-Owned Enterprise Governance Reform: An Inventory of Recent Change. (2011) je omezení klientelismu při obsazování do dozorčích rád a představenstev těchto podniků. [3]

Nové pravidla se mají vztahovat na všechny podniky a obchodní společnosti, ve kterých má stát, či územní samosprávních celek podíl, a to i v rámci jejich dceřiných společností. Zástupci státu, ale také územních samospráv mají být podle návrhu vybíráni do funkcí orgánů státních, polostátních anebo městských podniků na základě jejich odbornosti. Pravidla by taktéž měla vymezovat, jaké kvalifikační anebo osobnostní nároky budou na zájemce o jednotlivé funkce kladeny. Podle návrhu budou muset ministerstva a kraje do třech měsíců ode dne nabytí účinnosti zákona

zveřejnit seznam podniků a obchodních společností, kterých se to týká. Každý státní podnik a každá obchodní společnost budou taktéž povinny charakterizovat jednotlivé funkce. Do materiálu obsahujícího legislativní, organizační, systémové a další opatření, mají být zahrnuty také pravidla pro zveřejňování veškerých pravidel hodnocení těchto kandidátů na internetu. Samosprávy mají dále podle návrhu povinnost vypracovat a zveřejnit zásady odměňování členů představenstev, členů dozorčích rad a jednatelů obchodních společností s majetkovou účastí územních samosprávních celků, zohledňujících pravidla vyplývající ze Zelené knihy - Správa a řízení podniku ve finančních institucích a politika odměňování. [3]

3 ZOHLEDNĚNÍ PILÍŘŮ CELOSTNÍ ZPŮSOBILOSTI PŘI VÝBĚRU ČLENŮ ORGÁNŮ SPRÁVY A ŘÍZENÍ VEŘEJNÝCH INSTITUCÍ

Nové pravidla výběru zástupců státu a samospráv do orgánů správy a řízení státních, krajských a městských podniků představují krok správným směrem v rámci Corporate Governance v České republice. Vždyť právě tyto instituce by se měly stát vzorovým příkladem uplatňování zásad formulovaných na základě dokumentů vydávaných Evropskou komisí a Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Na cestě k transparentnosti jednání správních rad, k transparentnímu systému odměňování a kontrolovatelnosti správních rad ze strany veřejnosti by měly právě ony představovat příklad pro firemní praxi.

Výběr členů správních orgánů veřejných institucí na základě navrhovaného zákona by se neměl omezovat pouze na jejich odborné znalosti (IQ), ale měly by být vzaty do úvahy – zohledněny - všechny tři pilíře celostní kompetentnosti (CQ). Připravovaný zákon jasně nevymezuje jednotlivé kritéria, které budou zohledněny při výběru členů do orgánů správy a řízení státních, krajských a městských podniků. Zde je nutno zdůraznit, že bez jasného vymezení postojů, zručností a znalostí

potenciálních členů je podoba tohoto zákona neúplná.

Na základě studia dostupné literatury zabývající se danou problematikou je možno kompetentním doporučit, aby při přípravě navrhovaného zákona brali v potaz potenciální možnost využití jednotlivých pilířů celostní kompetentnosti dle filozofie profesora Porvazníka a základní principy správy a řízení organizací. Je to jedna z cest, jak vytvořit zákon, který by se pozitivně podepsal na vývoji Corporate Governance v České republice a na fungování celé české společnosti.

ZÁVĚR

V oblasti Corporate Governance se ještě stále máme co učit. Mnohokrát „mladí, či služebně mladí“ členové správních orgánů, kteří mají dostatečné odborné vědomosti (IQ), praktické zručnosti (AQ) a samozřejmě mají i rozvinutou sociální zralost (SQ), se setkávají s útoky ze strany některých kolegů, kteří působí v jednotlivých orgánech veřejné správy již delší dobu. Někteří z těchto kompetentních členů raději rezignují na své funkce, anebo se smíří s faktem, že v našich podmínkách to funguje jinak. Absentují minimální požadavky na celostní kompetentnost (CQ) členů orgánů správy a řízení veřejných institucí, charakterizované v první kapitole tohoto příspěvku. Práh vnímání neetického a korupčního chování se některých členů orgánů správy a řízení veřejných institucí v České republice, je nastaven tak vysoko, že si morálně „standardně“ dokážou zdůvodnit úplně všechny excesy, s kterými se při výkonu jejich funkce setkají. Jak však tento nežádoucí stav změnit? V první řadě by si členové správních orgánů měly uvědomit, že dodržování zásad *best practise* je výhodné pro fungování celé společnosti. Nejdůležitější je celková kompetentnost jednotlivce pro výkon funkce člena správního orgánu a zejména správný výběr „správných“ členů na základě ohodnocování jejich způsobilostí. Důraz by měl být kladen hlavně na sociální zralost (SQ), praktickou zručnost (AQ) a odborné znalosti (IQ) budoucích členů orgánů správy a řízení

veřejných institucí. Právě celostní způsobilost těchto členů a uplatňování zásad vydaných OECD je jedním ze způsobů jak efektivního fungování veřejného sektoru v České republice.

LITERATURA

- [1] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [2] CADBURY, A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee and Company, 1992. ISBN 0-85258-913-1.
- [3] ČTK. *Konec trafik pro politiky. V čele státních firem by měli sedět jen odborníci*. [online] ČTK, 2012. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-56731150-konec-trafik-pro-politiky-v-cele-statnich-firem-by-meli-sedet-jen-odbornici>
- [4] DYTRT, Z. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.
- [5] COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union - A Plan to Move Forward*. [online] European Commission, 2003. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z: <http://www.cecga.org/sk/o-nas/kniznica/zaujimave-odkazy>
- [6] EVOPSKÁ KOMISE. *Zelená kniha – Správa a řízení podniku ve finančních institucích a politika odměňování*. EVROPSKÁ KOMISE. 2010. [cit. 2012-09-16]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0284:FIN:CS:PDF>
- [7] EVOPSKÁ KOMISE. *Zelená kniha – Politika v oblasti auditu: poučení z krize*. EVROPSKÁ KOMISE. 2010. [cit. 2012-09-16]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0561:FIN:CS:PDF>
- [8] EVOPSKÁ KOMISE. *Zelená kniha – Rámec EU pro správu a řízení společností*. EVROPSKÁ KOMISE. 2011. [cit. 2012-09-16]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_cs.pdf
- [9] FAMA, E. F., JENSEN, M. C. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 1983, č. 26, s. 301-326.
- [10] GOLEMAN, D. *Social intelligence - The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam, 2007. ISBN 78-0-553-38449-9.
- [11] HUČKA, M., MALÝ, M., OKRUHLICA, F. *Správa společností*. Praha: Kernberg Publishing, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-903962-0-3.
- [12] JEŽEK, T. *Corporate Governance: Increasingly in the Focus of Attention*. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2004, č. 3.
- [13] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
- [14] MPO. *Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD (2004)*. [online]. 2004. [cit. 2012-09-15] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/26403/26370/293363/pri-loha001.pdf>
- [15] OECD. *OECD Principles of Corporate Governance*. [online]. 2004. [cit. 2012-09-09] Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj. Dostupné z: <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- [16] OECD. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*. [online]. 2005. [cit. 2012-09-09] Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj. Dostupné z: <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceofstateownedenterprises/34803211.pdf>
- [17] OECD. *State-Owned Enterprise Governance Reform: An Inventory of Recent Change*. [online]. 2011. [cit. 2012-09-09] Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj. Dostupné z: <http://www.oecd.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48455108.pdf>
- [18] OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.
- [19] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [20] TARABA, P. *Správa a riadenie organizácií. Dialógy – Manažment podnikania a vecí verejných*, 2009, roč. 4, č. 9, s. 50 – 58. ISSN 1337-0510.
- [21] VÁGNER, I. *Důvěra nejen v managementu* [online]. Brno: Právnická fakulta Masarykovy univerzity, 2010. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z:

<http://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/vagner.pdf>

[23] ZELENÝ, M. Knowledge vs. Informatik. *The IEBM Handbook of Information Technology in Business*, London: Thomson Learning, 2000, s. 162-168.

Autoři:

Ing. Pavel Taraba

UTB ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
taraba@flkr.utb.cz

Ing. Bc. Jana Bilíková

UTB ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
bilikova@flkr.utb.cz

HOLISTIC COMPETENCE OF PUBLIC SECTOR AUTHORITIES IN THE CZECH REPUBLIC

Pavel Taraba, Jana Bilíková

Abstract: Nowadays, the topic of Corporate Governance (CG) is highly discussed. The aim of this paper is to introduce the meaning of the Holistic Competence. The right Social Maturity (SQ), the right Application Skills (AQ) and the right Professional Skills (IQ) of the Public Sector Authorities and an assertion of Principles of Corporate Governance issued by OECD is one of the ways how to effectively manage Public Sector in the Czech Republic.

Key words: Holistic management, Corporate Governance, Public Sector Administration, Public Sector Authorities

JEL Classification: G34