

17. 10. 2019

Vezměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

## Odpovědnost managementu aneb být obezřetnější než obezřetný

Vztahy mezi managementem a vlastníky firem jsou důležitou, a zároveň velmi citlivou otázkou. Na vzájemném vztahu je třeba neustále pracovat, tak, aby se firma úspěšně vyvíjela a rozvíjela v čase. Na jedné straně vlastníci firem zpravidla očekávají od managementu, aby vedl firmu (s jistou nadsázkou) jako „své dítě“, s loajalitou a řádnou péčí. V ideálním světě by se tak management měl řídit jeho pokyny a instrukcemi. Na druhé straně, i management by rád v mnoha případech ideálně takové pokyny (jakkoliv nezhodnocující jeho působení ve firmě či jeho schopnosti) obdržel, neboť by mu umožnily lépe pochopit a „navnímat“ další směřování firmy a myšlení jejího vlastníka.

Stávající česká právní úprava s jistými omezeními umožňuje tyto pokyny vysílat oběma směry, tj. jak ze strany vlastníka firmy, tak ze strany managementu.

U pokynů vlastníka firmy, resp. valné hromady, jakožto nejvyššího orgánu firmy, je zakázáno udělovat pokyny týkající se obchodního vedení. Co je nicméně, i přes nastíněné limity a zákonná omezení, schůdnou variantou, je upravit si určité obecnější zásady, dle kterých by se management měl řídit. Na rozdíl od výslovného a přesně formulovaného pokynu ze strany valné hromady, můžeme zásadami rozumět jistá obecnější pravidla, nezasahující do faktického výkonu obchodního vedení. Na zásady se daná zákonná omezení nevztahují. Jde o takové zásady, které určí, čeho by mělo být v rámci firmy dosaženo a jak si vlastníci firem představují, že by se mělo obchodní vedení odehrávat. Soupis zásad, kterými by se management měl řídit, dává vlastníkovi firmy možnost realizovat své myšlenky a pochody, včetně těch týkajících se dalšího směřování firmy. Takové zásady by například mohly stanovit, kam by se měla firma dále rozvíjet, i s ohledem na dlouhodobé cíle. Tedy například strategický plán firmy. Rovněž je možné si zde stanovit investiční záměry firmy, které jsou pak pro management závazné.



Konkrétní pokyny vlastníků firem (potažmo valné hromady) jsou rovněž možné, za předpokladu, že nezasahují do obchodního vedení. V opačném případě by se na takový pokyn nahlíželo jako na nicotný. Pokud by tedy přesahoval rámeček obchodního vedení, bylo by možné takový pokyn udělit, samozřejmě za předpokladu, že nepůjde o pokyn kupříkladu protiprávní, či byl jinak v rozporu s právními předpisy.

Na druhé straně, i management má možnost v pochybnostech požádat vlastníky firem, resp. valnou hromadu, o udělení pokynu týkajícího se obchodního vedení. To nicméně nepředstavuje prostředek vyvinění se z vlastní zodpovědnosti za jednání, které by mohlo způsobit firmě újmu, což je na tomto místě důležité zmínit. Jinak řečeno, nelze jej chápat jako prostředek k vyvinění se povinnosti jednat

s péčí řádného hospodáře. Nadto, mělo by jít o takový pokyn, který bude vnímán managementem jako zásadní, resp. natolik důležitý, týkající se zásadních otázek ve vztahu k firmě, a tudíž, i zájmů samotných vlastníků firem.

I přesto, že tato cesta nedává možnost managementu se zcela vyvinut, a je stále povinován jednat s péčí řádného hospodáře, domníváme se, že spolu-schválení důležitých kroků a postupů ze strany valné hromady dává managementu nejenom jisté mantinely, jak postupovat, ale k jistému snížení rizik a odpovědnosti ve vztahu k potenciální újmě společnosti spojené s realizací takových odsouhlasených kroků, dle našeho názoru dochází. I pro vlastníky firem má spolu-schválení důležitých kroků zajisté význam, neboť pak mají jistotu, že společnost se ubírá směrem, který si s managementem odsouhlasí.

Ač zákonná právní úprava dává jisté možnosti řešení vztahů mezi managementem a vlastníky firem, neřeší přesto tuto otázku uceleně. Pro tyto situace a správné nastavení vztahů (nejenom) managementu a vlastníků firem, kterou vždy doporučujeme i z pohledu fungování firmy a jejího dalšího rozvoje, je nastavení systému vzájemně provázaných opatření kontroly v podobě uceleného systému interních směrnic a kontrolních opatření, zajišťujících rovněž soulad jednání (nejenom) managementu s právními předpisy.

Tzv. „*management crisis bible*“, jak tento ucelený systém označujeme, představuje funkční systém vzájemně provázaných pravidel, zásad a opatření kontroly, který chrání jak management, kterému jsou dány mantinely chování a rozhodování, tak vlastníka firmy, který má k dispozici funkční systém chránící životaschopnost firmy, zahrnující rovněž opatření kontroly, ochranná opatření, a donucovací mechanismy pro případ, že jsou daná pravidla porušována.

Tzv. *manažerskou krizovou bibli* doporučujeme o to více v případě rodinných vlastníků firem, neboť vlastníci rodinných firem zpravidla usedají rovněž v manažerských „křeslech“. V takovém případě systém pokynů a zásad, jak je nastíněn výše, pozbývá jakéhokoliv významu a k mitigaci rizik v takovém případě nedochází.

Na okraj uvádíme, že tento systém kontroly má rovněž význam pro firmy z pohledu prevence zabránění trestnímu stíhání, resp. „*vyvinění se z trestní odpovědnosti*“. Firmy jakožto právnické osoby jsou totiž zásadně odpovědné za trestné činy spáchané nejenom zaměstnanci, ale rovněž managementem, pokud jednali v zájmu takové firmy - právnické osoby. Pokud však firmy prokážou, že vynaložili veškeré úsilí, aby spáchání protiprávního činu zabránily, je možné se vyvinut z trestní odpovědnosti. A právě manažerská krizová bible tomuto má rovněž napomoci.

Vztahy (nejenom) managementu a vlastníků (rodinných) firem jsou velmi důležité, a z pohledu životaschopnosti (rodinné) firmy stojí na zvažení. Je třeba tento vztah nepodcenit a přijmout taková opatření, aby byl ochráněn na jedné straně management, tak na druhé straně (a zejména) vlastník (rodinné) firmy. Jinak řečeno připravit se „na nejhorší“, a být obezřetnější než obezřetný.



**Mgr. Barbora Masařová,**  
advokátka

[Pavelka s.r.o., advokátní kancelář](#)

Palác Valdek  
Jugoslávská 620/29  
120 00 Praha 2

Tel.: +420 734 240 302

e-mal: [office@pavelkapartners.cz](mailto:office@pavelkapartners.cz)

© EPRAVO.CZ - Sběrka zákonů, judikatura, právo | [www.epravo.cz](http://www.epravo.cz)

## Další články:

- [Nový zákon o veřejných dražbách, aukce a obálkové metody](#)
- [Pohled přes hranice - natáčení pornografických klipů jako důvod výpovědi z nájmu bytu](#)
- [Nařízení EU o umělé inteligenci a jeho dopady na využití jazykových modelů v advokátní praxi](#)
- [Revize zájezdové směrnice: co přináší, co hrozilo a co to znamená pro praxi](#)
- [Kupní smlouva o převodu nemovitosti bez uvedení výše kupní ceny](#)
- [Druhá „tlačítková novela“: povinné tlačítko pro odstoupení od smlouvy](#)
- [Souhlas s veřejným užíváním pozemku jako překážka nároku na bezdůvodné obohacení - nález Ústavního soudu sp. zn. I. ÚS 2541/25](#)
- [Kupní smlouva bez přesného určení kupní ceny](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 36.: Doložka o mlčenlivosti](#)
- [Detekce podezřelého obchodu v kontextu hazardních her](#)
- [AI omnibus](#)