

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní podnikání a právo

Komparace manažerského odměňování v České republice a v Ruské federaci Diplomová práce

Evgenii Sitkin

Vedoucí práce: JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Evgenii Sitkin**
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Mezinárodní podnikání a právo

Název tématu: **Komparace manažerského odměňování
v České republice a v Ruské federaci**

Cíl: Cílem diplomová práce je provést komparaci (srovnání) manažerského odměňování v České republice a v Ruské federaci. Komparace bude provedena na základě analýzy právní úpravy odměňování, společně s ekonomickými, společenskými (sociálními) a politickými aspekty. V praktické části je cílem diplomové práce analyzovat a následně provést komparaci manažerského odměňování ve vybraných významných společnostech, a to tak, že jedna společnost bude vybrána z české jurisdikce a jedna společnost z ruské jurisdikce.

1. ÚVOD

Uvedení do problematiky, cíle práce, použité metody, poznámky k terminologii a k technickému zpracování

2. TEORETICKÁ ČÁST

Obecné aspekty odměňování manažerů (problém principál-agent, motivace, složky odměn)

Právní úprava odměňování v České republice Právní úprava odměňování v Ruské federaci Komparace obou jurisdikcí

3. PRAKTICKÁ ČÁST

Odměňování v ČEZ (případně v jiné vybrané významné české společnosti)

Odměňování v Gazprom (případně v jiné vybrané významné ruské společnosti)

Vyhodnocení odměňování ve vybraných společnostech

4. ZÁVĚR

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. *Zákon o obchodních korporacích: komentář*. 2. vyd. C.H. Beck, 2017. 1128 s. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-540-4.
2. ČIŽINSKÁ, R. Kapitálový trh a mechanismy monitorování manažerů vázané na vývoj tržní hodnoty podniku. In *Dny práva – 2009 – Days of Law: the Conference Proceedings*. 1. vyd. Brno: Masaryk University, 2009, ISBN 978-80-210-4990-1.
3. KUBÍČEK, A. *Regulace a dozor nad kapitálovými trhy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2004. 229 s. ISBN 80-86754-13-8.

Datum zadání diplomové práce: červen 2021

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2022

L.S.

Elektronicky schváleno dne 25. 6. 2021

Evgenii Sitkin

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 25. 6. 2021

JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 25. 6. 2021

prof. Ing. Stanislav Šaroch, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 28. 6. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval všem, kteří mi pomohli tuto práci napsat, jmenovitě vedoucímu své diplomové práce panu JUDr. Ing. Aleši Borkovcovi, Ph. D., za jeho velkou ochotu pomoci a poradit mi ve většině důležitých aspektů práce a svoji rodině, která mi poskytovala morální podporu po celou dobu psaní. A samozřejmě všem učitelům na mé vysoké škole za znalosti, které jsem získal během studia.

Obsah

Úvod.....	10
1 Teoretická část	11
1.1 Obecné aspekty odměňování manažerů (problém principál-agent, motivace, složky odměn)	11
1.1.1 Úrovni manažerů	11
1.1.2 Systém odměňování.....	13
1.1.3 Motivace vs. Stimulace.....	15
1.1.4 Motivace	15
1.1.5 Process motivace	15
1.1.6 Typy motivace	16
1.1.7 Stimulace.....	17
1.1.8 Principal-agent problem	17
1.1.9 Moderní mechanismy Corporate Governance.....	19
1.2 Právní úprava odměňování v České republice	22
1.3 Právní úprava odměňování v Ruské federaci	25
1.3.1 Činnost FZ č. 208 "O akciových společnostech"	27
1.4 Komparace obou jurisdikcí.....	30
2 Praktická část	31
2.1 Odměňování v ČEZ	31
2.1.1 Obecná charakteristika společnosti ČEZ, a. s.	31
2.1.2 Členové představenstva	33
2.1.3 Členové dozorčí rady	36
2.1.4 Řídící orgány společnosti ČEZ, a. s.	38
2.1.5 Předseda představenstva	39
2.1.6 Odměňování členů představenstva	39
2.1.7 Rozdíl v odměňování manažerů ČEZ v 2018-2020 letech	43
2.2 Odměňování v PJSC Gazprom	43
2.2.1 Obecná charakteristika společnosti PJSC Gazprom.....	43
2.2.2 Struktura řízení společnosti PJSC Gazprom	44
2.2.3 Předseda správní rady	44
2.2.4 Systém odměňování ve společnosti PJSC Gazprom	47
2.2.5 Odměňování členům správní rady.....	51

2.2.6 Rozdíl v odměňování manažerů PJSC Gazprom v 2018-2020 letech.....	52
2.2.7 Společnost s nejvyššími odměnami v roce 2020 - «NOVATEK».....	55
2.3 Vyhodnocení odměňování ve vybraných společnostech.....	57
Závěr	59
Seznam literatury	61
Seznam obrázků a tabulek.....	63
Seznam příloh	64

Seznam použitých zkratek a symbolů

a. s.	akciová společnost
DR	dozorčí rada
EBITDA	earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization
FZ	federální zákon
GK RF	občanský zákoník Ruské federace 30. listopadu 1994 N 51-FZ
IČO	identifikační číslo osoby
NS	Nejvyšší soud ČR
NK RF	daňový zákoník Ruské federace 31. července 1998 N 146-FZ
obch. zák.	zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PJSC Gazprom	veřejná společnost Gazprom
RF	Ruská Federace
TK RF	zákoník práce Ruské federace ze dne 30.prosince 2001 N 197-FZ
zák. práce	zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
z.p.k.t.	zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu
z.o.k.	zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Úvod

V této práci budou porovnány dvě významné společnosti v České republice a v Rusku s ohledem na problematiku odměňování manažerů. Práce představuje ruskou společnost Gazprom a českou společnost ČEZ, a. s.

Hlavním cílem práce je porovnání úpravy složky obou prezentovaných společností a zemí, jakož i studium legislativy, předpisů apod., které upravují odměňování manažerů.

Motivací k napsání diplomové práce je autorova národnostní příslušnost k Rusku, která mu umožňuje lépe porozumět právnímu systému této země.

V teoretické části bude zkoumán legislativní systém Ruska a České republiky a budou analyzována data. V praktické části autor rozebere metodiku odměňování manažerů na základě oficiálních zdrojů společností ČEZ, a.s. a Gazprom a následně provede analýzu aktuálních dat.

1 Teoretická východiska řešení

1.1 Obecné aspekty odměňování manažerů (problém principál-agent, motivace, složky odměn)

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomoci a odpovědnosti při vykonávání práce.

Cíle řízení odměňování

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- Odměňovat správně věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu.¹

1.1.1 Úrovně manažerů

V praxi se můžeme setkat s různými úrovněmi manažerů a právě jejich postavení ve firmě určuje jejich úkoly. Existují tři hlavní kategorie manažerů:

- **Nižší manažeři (první linie)**

Jedná se o nejpočetnější skupinu manažerů. Provádějí kontrolu nad plněním výrobních úkolů a nejčastěji vykonávají kontrolu nad využíváním různých zdrojů,

¹ Armstrong, Michael: *Odměňování pracovníků*, Grada Publishing (2009), s.20

jako jsou suroviny, vstupy, materiál, ostatní pracovníci nižší úrovně. Práce manažera na nejnižší úrovni je nejpestřejší a je definována rychlým střídáním jednotlivých činností. Manažeři nižší úrovně nemají vysokou míru odpovědnosti a v některých případech musí vykonávat práci zaměstnanců nižší úrovně.

Zde jsou příklady takových pozic v praxi - mistr v dílně, směnový mistr v automobilce, seržant v armádě, velitel oddílu. Po absolvování školení se o tuto pozici může ucházet velké množství lidí.

Lze konstatovat, že práce manažera na nízkém stupni řízení je vzhledem k velkému množství různých úkolů a náhlým přechodům mezi nimi skutečně stresující. Vyznačuje se častým přerušováním, přecházením od jednoho úkolu k druhému.

- **Střední (střední) management**

Dohlíží na práci nižších manažerů a zpracované informace předávají vyšším manažerům. Do této kategorie manažerů patří: vedoucí oddělení podniků, děkani univerzit atd. Manažeři střední úrovně mají větší odpovědnost než manažeři nižší úrovně.

V dnešním světě se stále více projevuje příklon k intelektuální práci, a proto mohou mít podniky nadbytek středních manažerů. V tomto případě dochází k rozdělení středních manažerů na manažery prvního a druhého stupně.

Úkoly této řídicí skupiny se mohou v jednotlivých podnicích značně lišit, ale je možné poukázat na něco společného a tradičního. Liniový manažer často řídí velké výrobní oddělení nebo dokonce celou pobočku společnosti.

Lze říci, že střední manažeři jsou mostem mezi nejnižšími a nejvyššími manažery. Existuje hierarchické uspořádání a střední manažer může problém vyřešit sám, ale v případě nedostatku kompetencí se obrací na vyššího manažera.

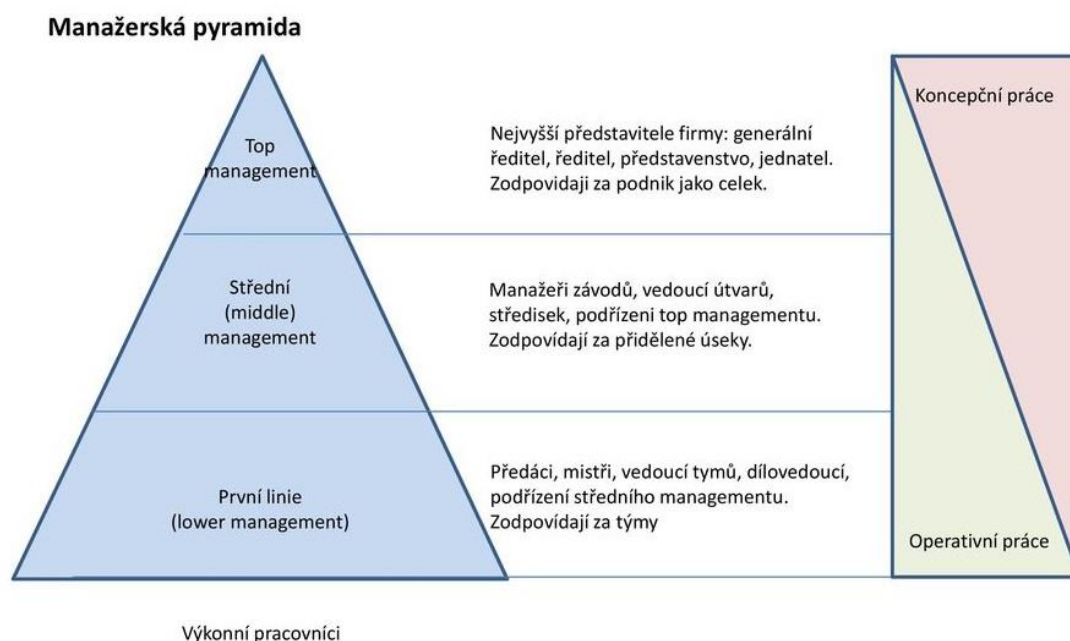
- **Top management**

Jedná se o nejmenší z kategorií řízení. Na této kategorii manažerů závisí vývoj, realizace strategie a projektů celé společnosti. Vrcholové vedení společnosti tvoří: prezident společnosti, zástupce generálního ředitele společnosti, rektor univerzity atd. Vrcholový manažer má nejvyšší míru odpovědnosti, protože na jeho rozhodnutích závisí budoucnost společnosti. Tento typ lze označit za intelektuální, spojený s manažerskými rozhodnutími.

Prakticky ve všech moderních firmách existuje hierarchický systém v podobě pyramidy, který umožňuje rozdělit seznam úkolů a kompetencí podle úrovní manažerů.

Tvar pyramidy slouží k tomu, aby se ukázalo, že každá následující úroveň řízení má méně lidí než ta předchozí. Na obr.1 je znázorněny role manažerů.

Obr. 1 Role manažerů



Zdroj: Mgr. Vladimír Šorma, Gymnázium, střední odborná škola, střední odborné učiliště a vyšší odborná škola, Hořice, říjen 2012.

1.1.2 Systém odměňování

Systém odměňování je v personálním řízení velmi důležitý. Pomáhá motivovat manažery k vyšší produktivitě, k dosahování nových cílů a k úspěšnému řešení strategicky důležitých úkolů. Ať si psychologové říkají, co chtějí, peníze jsou pro zaměstnance stále motivací číslo jedna.

Bylo prokázáno, že odměny zlepšují kvalitu práce manažerů a jejich spokojenost. Vyplácením odměn vytváří společnost v manažerech touhu jít kupředu, stanovovat si vyšší cíle a dosahovat jich a neustále pracovat na uspokojování rostoucích potřeb klientů společnosti. Proto je odměňování jedním z nejdůležitějších prvků systému řízení lidských zdrojů. Výše a podmínky odměňování musí jasně reagovat na změny

ve vnitřním a vnějším prostředí podniku a na trhu jeho činností. Peněžní odměny zaměstnanců umožní:

- Udržení stávajících zaměstnanců.

Jak ukazuje praxe, pokud odměna za práci neodpovídá tržní mzdě, mnoho manažerů začne z firmy odcházet. Podnik tak riskuje ztrátu cenných zaměstnanců, na jejichž školení a rozvoj byly vynaloženy nemalé finanční prostředky. I malý bonus pomůže zastavit odliv cenných odborníků.

- Přilákat nové zaměstnance.

Dnešní trh práce je velmi konkurenční. Slušnou odměnou můžete přilákat schopné zaměstnance, jejichž znalosti a dovednosti firma potřebuje. Vyšší odměny zvyšují prestiž společnosti při přijímání zaměstnanců.

- Motivovat k lepšímu výkonu.

Odměňování pomáhá vést zaměstnance ke zlepšení kvality jejich práce. Odměňování umožňuje zaměstnavateli ocenit práci manažera, jeho produktivitu, zkušenosti, ale i odpovědnost a kompetence.

- Kontrola potenciálních nákladů na zaměstnance.

Vytvořením jasného systému odměňování manažerů podniku se zaměstnavatel může vyhnout tomu, aby nesl finanční náklady spojené s nekompetentními a nezodpovědnými zaměstnanci.

Systém personálních odměn však musí být pro každého manažera společnosti jasný a transparentní. Zaměstnanci by měli vědět, za co a kolik mohou dostat příplatek. Je také důležité, aby systém bonusů nevyžadoval značné materiální a pracovní zdroje. Teprve pak bude systém skutečně účinný.²

Správně navržený systém peněžních odměn zvyšuje pracovní motivaci manažerů, jejich sebevědomí a dokonce i společenský status. Tím, že zaměstnance zaplatí, zaměstnavatel ukáže jeho hodnotu pro společnost a dá mu pocítit, že jeho profesionalita má pro organizaci velký význam.

² Алехина, О.Е. *Стимулирование развития работников организации* / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2014. – №1.

1.1.3 Motivace vs. Stimulace

V dnešní době si žádný podnik nemůže dovolit být nevýkonným, hlavním faktorem ovlivňování výkonnosti podniku je lidský kapitál. Mezi základní způsoby ovlivňování výkonnosti zaměstnanců patří motivace a stimulace.

1.1.4 Motivace

Na téma motivace bylo napsáno desítky různých knih a bylo uvedeno hodně pojmů. Mezi nejpoužívanější vysvětlení pojmu motivace patří:

Jedná se o intrapsychický proces ovlivněný vnějšími a vnitřními faktory a je příčinou chování člověka. Motivace je způsobena motivací. Dostatečná motivace na pracovišti vede ke spokojenosti zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu a obvykle má dlouhodobý účinek. Naopak nedostatek motivace u zaměstnanců vede ke špatným výkonům a nedostatku chuti k řádnému výkonu. Je dobré používat systém osobních cílů pro zaměstnance stanovených na určité časové období.

Motivace je výrazem chuti manažera pracovat a ukazuje jeho postoj k práci. Společnost by mělo zajímat, co motivuje zaměstnance a manažery k udržení vysoké úrovně výkonu. Prostřednictvím práce člověk uspokojuje své potřeby, a to jak existenční, tak sociální. Každý člověk má v životě jiné cíle a preference, někteří mají vysoké cíle: vysoké výdělky, úspěch v různých oblastech života, někteří mají potřebu dobrých mezilidských vztahů na pracovišti a jiní se zaměřují na osobní rozvoj a kariérní postup.

Pokud má zaměstnanec pocit, že je pro svou firmu užitečný a má v ní odpovídající odpovědnost, zvyšuje se jeho motivace a spokojenost s prací. To může mít pozitivní vliv na rozvoj jejich zkušeností a dovedností. Společnost se především snaží vytvářet co nejlepší pracovní podmínky pro své zaměstnance a rozvíjet motivační procesy tak, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali požadovaných výsledků. Dobře motivovaného zaměstnance práce baví, a tak může organizace dosáhnout svých strategických cílů a dosáhnout zisku.

1.1.5 Proces motivace

Proces motivace je mnohem složitější, než si většina lidí uvědomuje. Každý člověk má v životě jiné cíle, vlastní pohled na život a vše komplikují různé hodnoty.

Tři hlavní prvky motivace jsou:

- Směr - způsob, jakým se člověk snaží něco udělat.
- Úsilí - ukazuje, kolik úsilí člověk vynaložil na dosažení cíle.
- Vytrvalost - ukazuje, jak dlouho je člověk schopen nedosáhnout cíle.

Motivovat lidi - to znamená dát lidem určitý směr, kterým se musí řídit, aby dosáhli cíle. Silně motivovaní zaměstnanci jsou zaměstnanci s jasným smyslem pro cíl, kteří podnikají takové kroky, které nutně vedou k dosažení jejich cílů.

Lidé s cíleně zaměřenými cíli a činy pro dosažení cílů jsou silně motivovaní, protože jsou to lidé, kteří jsou schopni motivovat sami sebe. Podle statistik potřebuje většina lidí motivaci v podobě naplňující práce, odměny za práci, dobré infrastruktury na pracovišti, vzdělávání v práci a kariérního rozvoje. Důležitou roli však hrají vedoucí zaměstnanci, kteří musí využít svých kvalit a dovedností k vytvoření správného motivačního procesu, aby zajistili, že zaměstnanci budou podávat co nejlepší výkony. Proto je nutné pochopit, jak tento proces funguje a jaké typy motivace existují.³

1.1.6 Typy motivace

Existují dvě důležité věci, které mohou zaměstnance motivovat. Především to, zda něco dostane, odměnu a strach spojený s možným negativním očekáváním. Jinými slovy, pokud něco neudělám, může nastat situace, která pro mě bude velmi nepříjemná.

- Pozitivní motivace

Tento typ motivace je založen na pochopení toho, co je mým cílem a čeho chci dosáhnout, a na tom, jak ovlivňuji činy, které nakonec vedou k cíli. Ve firmách se pozitivní motivace projevuje v podobě odměn. Když je zaměstnanec odměněn za určitou práci.

- Negativní motivace

Tento typ motivace je založen na silné lidské emoci, jako je strach, který je spojen s určitým možným negativním očekáváním. Jde vlastně o to, že když něco neudělám, může nastat situace, která pro mě bude velmi nepříjemná. Emoce

³ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3

strachu je pro každého z nás přirozená a je ochranným faktorem v průběhu celého lidského života.

1.1.7 Stimulace

Jedná se o vnější ovlivňující faktor, který stimuluje určitou aktivitu k pozitivní korekci chování a produktivity lidí, působí na motivaci a je obvykle krátkodobý. Pozitivní pobídky používá nadřízený pracovník jako nástroj pochvaly a zvýšení motivace. Ty se dále dělí na formální, jejichž příkladem je prémie k platu, nebo neformální, které představuje osobní pochvala od nadřízeného. Negativní pobídky následují po špatném výkonu, po němž následuje trest nebo omezení. Negativní pobídka jako taková může mít pozitivní vliv na motivaci zaměstnance, pokud si je plně vědom zhoršení svého výkonu.

Problém principál-agent je důležitou otázkou v teorii i praxi správy a řízení společností. Vědecké poznání tohoto problému začalo v amerických pracích z 30. let 20. století. Již tehdy autoři upozorňovali na oddělení funkcí a zájmů manažerů od funkcí a zájmů vlastníků společnosti. Bylo zahájeno studium transakčních a smluvních nákladů spojených se smlouvami o obchodním zastoupení a způsobů, jak tyto náklady minimalizovat.⁴

V odborné literatuře se problém zastoupení často označuje také jako problém principál-agent, což znamená, že vzniká, když jsou funkce a zájmy principálů (vlastníků) a jejich zástupců (manažerů) odděleny v důsledku potřeby delegovat řídicí pravomoci.

1.1.8 Principal-agent problem

Problém zastoupení (principal-agent problém) ve správě a řízení společností je rozpor mezi zájmy manažerů a vlastníků společnosti, který vzniká tím, že manažeři nejsou motivováni k maximalizaci výnosů z investovaných prostředků. Manažeři mají zájem především na uspokojení svých osobních finančních, kariérních a dalších vzájemně souvisejících zájmů; jejich jednání je v přímém rozporu s účelem fungování samotné společnosti, a tím je "maximalizace blahobytu jejich současných vlastníků.

⁴ А.Н.Хорин, А.В.Бровкин : *Агентская проблема и возможные пути ее решения*, Микроэкономика, стр.1306

Objektivní situace spočívá v tom, že vlastníci již často nemají dostatečné specifické znalosti, čas ani chuť k přímému řízení společnosti, a to zejména k operativnímu, taktickému řízení. Navíc otázky dlouhodobého plánování a podnikové strategie již často nejsou v kompetenci jednotlivých akcionářů.

V důsledku toho se stalo samozřejmostí zapojení najatých odborníků-profesionálních manažerů - do operativního a strategického řízení podniku. Jedná se o oprávněné a nezbytné delegování pravomocí na speciálně vyškolené zaměstnance. Moderní správa a řízení společností je tedy založena na agenturním vztahu mezi vlastníky společnosti (zadavatelem) a najatými manažery (agentem): zadavatel pověřuje agenta, aby za určitou odměnu jednal jménem zadavatele v zájmu maximalizace jeho blahobytu prostřednictvím manažerských rozhodnutí učiněných agentem.⁵

"Agent" je profesionální správce (manažer) najatý zmocnitelem, který má znalosti a dovednosti k provádění kvalifikované správy a odpovídá za výsledky své práce na základě smlouvy o zastoupení uzavřené mezi ním a zmocnitelem.

Agent má jistě zájem na úspěchu společnosti, ale jiným způsobem než zmocnitel. Jako racionální ekonomický subjekt se agent zajímá především o růst vlastního blahobytu, o dosažení prestižního postavení a o profesní růst. Jinými slovy, jednatel bude jednat v zájmu společnosti tak, aby přispěl k realizaci svých osobních cílů. Kromě toho může jednatel v zájmu dosažení svých cílů jednat na úkor společnosti a jejího zmocnitele. Právě v tomto střetu zájmů spočívá problém mezi příkazcem a agentem. Lze ji schematicky znázornit v podobě tabulky 1:

Tab. 1 Zdroje příjmů a úroků zmocnitele a zmocněnce

	Vlastník	Agent (manažer)
Zdroje příjmů	Dividendy, růst hodnoty společnosti	Odměny zaměstnanců včetně bonusů a prémie
Zájmy	Zvýšení ziskovosti a ceny akcií	Zvýšení osobního příjmu, profesní a kariérní postup, prestižní postavení a privilegia.

⁵ А.Н.Хорин, А.В.Бровкин : *Агентская проблема и возможные пути ее решения*, Микроэкономика, стр.1307

Na základě všech výše uvedených skutečností lze konstatovat, že nekalé chování agentů ve vztahu k zájmům principálů a případy neplnění smluvních povinností agenty (včetně různých variant oportunistického chování) jsou v dnešní době rozšířeným jevem.

To vše bylo možné díky zvláštnostem vztahu příkazce a agenta při delegování manažerských pravomocí, což vedlo k řadě specifických problémů správy a řízení společností:

1. "Informační asymetrie", kdy jsou manažeři (agenti) lépe informováni o stavu věcí v podniku než jejich zaměstnavatelé - vlastníci a investoři (zadavatelé), je přímým důsledkem oddělení funkcí vlastníků a manažerů. V důsledku toho se jedním z významných prvků transakčních nákladů správy a řízení společností staly náklady na získání spolehlivých informací od vlastníků, investorů a dalších zúčastněných stran.
2. "Nepříznivý výběr" v důsledku informační asymetrie, kdy manažeři (agenti) záměrně zkreslují informace pro vlastníky a investory a sledují své osobní cíle (zvýšení výnosů, usnadnění řízení podniku atd.).⁶

1.1.9 Moderní mechanismy Corporate Governance

Problém zastoupení lze řešit uplatněním správy a řízení společnosti, jejíž mechanismy lze rozdělit do dvou velkých skupin: interní a externí.

Vnější mechanismy správy a řízení společnosti jsou podmínky tržní konkurence a právního systému země, kde společnost působí. Konkurence vede k tomu, že společnosti s neefektivní správou a řízením společností prohrávají v soutěži o zákazníky a stahují se z trhu, zatímco místní právní předpisy mohou regulovat výši a podmínky odměňování vrcholových manažerů, včetně prémie.

Vnitřní mechanismy správy a řízení společnosti zahrnují vlastnickou strukturu, složení správní rady, pobídky pro management, firemní kulturu, finanční transparentnost a zveřejňování informací.

Vlastnická struktura je často rozhodujícím faktorem pro maximalizaci hodnoty společnosti: pokud je v podniku velký akcionář, je kontrola nad manažery snazší;

⁶ А.Н.Хорин, А.В.Бровкин : *Агентская проблема и возможные пути ее решения*, Микроэкономика, стр.1308

většinou akcionáři mohou lépe využívat zdroje společnosti k maximalizaci svého bohatství.

V akciových společnostech existují dva základní systémy řízení: monistický model a dualistický model. V monistickém modelu existuje pouze jeden správní orgán a v češtině je to pojem správní rada (§457 a násl. z.o.k.). V dualistickém modelu existují 2 správní orgány, prvním je dozorčí rada a druhým představenstvo. Důležitým faktorem při výběru modelu je pochopit, že v dualistickém modelu je jasné oddělení monitorovacího orgánu a exekutivního orgánu, ale pokud zvolíte monistický model, můžete rozlišit jednodušší řídicí systém.⁷

Jedním z nejběžnějších mechanismů správy a řízení společnosti je vytvoření správní rady vlastníky společnosti. Správní rada má pravomoc kontrolovat činnost manažerů: způsob organizace činnosti a přijímání klíčových podnikových rozhodnutí. Jmenováním a kontrolou členů představenstva mohou vlastníci hodnotit manažery, ovlivňovat firemní procesy a kontrolovat klíčová rozhodnutí.

Dalším účinným mechanismem vnitřní správy a řízení společnosti je zajištění transparentnosti a úplného zveřejnění informací v podnikovém výkaznictví. To je nezbytné pro vlastníky, aby mohli hodnotit a sledovat výkonnost manažerů, a proto je důležité vytvářet dostatečně úplné, přesné a včasné informace o hospodaření a finanční situaci podniku.

Zvláštní roli mezi možnými a účinnými mechanismy vnitřní správy a řízení společnosti hraje systém motivace a odměňování manažerů společnosti v širším slova smyslu a zejména systém prémie pro vrcholové manažery.⁸

Motivace je zvláštní přístup k odměňování, který podporuje výkonnost zaměstnanců. Aby mohl manažer obdržet bonus nebo jinou hmotnou či nehmotnou odměnu, musí splnit cíle a plán, které si stanovil.

Dobře navržený, jasný a pružný systém pobídek a omezení (bonusy, privilegia a jejich odebrání, tresty a sankce) vytváří a udržuje motivaci agentů jednat v zájmu zadavatelů. Systém pobídek a odměn může být strukturován různými způsoby, ale

⁷ Borkovec, Aleš: *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*. Barrister & Principal, 2014, s.104-105

⁸ University of Hohenheim, *The Principal-Agent Problem in the Context of Financial Advice*, Grin Publishing (2021)

základní myšlenkou je, že agent může být odměněn pouze v případě, že dosáhl cílů stanovených zadavatelem.⁹

Systém motivace a odměňování by měl zahrnovat ukazatele míry dosažení provozních a strategických cílů a respektování zájmů vlastníků společnosti. Odměňování by mělo objektivně odrážet jak výkonnost společnosti jako celku, tak osobní výsledky (přínos) konkrétních manažerů v krátkodobém i dlouhodobém horizontu a mělo by být dostatečné pro přilákání a udržení vysoce kvalifikovaných odborníků.

Moderní motivační systémy v podnikovém řízení jsou založeny na peněžních pobídkách, přičemž platby manažerům se skládají z fixní části, variabilní části (odměny a benefity) a sociálního balíčku.

Nejúčinnějším způsobem motivace manažerů je vyplácení odměn na základě výsledků za vykazované období nebo výsledků konkrétního projektu. V tomto přístupu je hlavní pobídkou pro manažera pohyblivá část peněžní odměny, která je přímo závislá na klíčových provozních ukazatelích společnosti, na souladu jednání zástupce se zájmy zadavatele a na výkonnosti manažera při udržování dlouhodobé konkurenceschopnosti společnosti. Výpočet celkové peněžní platby může vycházet z finančních i nefinančních ukazatelů, z plnění schváleného rozpočtu nebo podnikatelského plánu.

Druhým důležitým prvkem moderního systému podnikových pobídek a odměňování je využívání dlouhodobých pobídek, včetně možnosti získat akcie společnosti prostřednictvím systému opcí (především pro vrcholové manažery).

Tato perspektiva nejlépe podporuje zástupce, aby činili provozní a strategická rozhodnutí z pohledu a v zájmu vlastníků. Programy zpětného odkupu opcí přispívají k řešení problému zastoupení. Tím, že vrcholoví manažeři osobně vlastní akcie společnosti, mají prospěch z růstu kapitalizace, z čehož logicky vyplývá: silná motivace ke zlepšení kultury řízení společnosti, pozornost k akcionářům (i těm, kteří vlastní malý počet akcií), snaha o zvýšení hodnoty společnosti a dosažení dalších cílů. Jinými slovy, použití opčního systému motivuje agenty k jednání v zájmu

⁹ Martimort, David: *The Theory of Incentives The Principal-Agent Model*, Princeton University Press (2002)

zadavatelů, protože budoucí zvýšení hodnoty společnosti zaručuje podnikové a osobní bonusy.¹⁰

1.2 Právní úprava odměňování v České republice

V českém právnickém systému se používá smlouva o výkonu funkcí. Tato smlouva se uzavírá mezi orgány obchodní korporace a členem statutárního orgánu. Smlouva se uzavírá na dobu určitou.

Důležité je poznamenat, že výkon funkce člena zřízeného orgánu není závislou prací na základě § 2 odst. 1 písm. 1. zák. práce. Podle NS není dohoda mezi obchodní společností a společníkem základem pracovního poměru (NS 27 Cdo 4045/2018). Pokud jsou tyto vztahy upraveny pracovněprávními předpisy, nemůžeme v této situaci nazývat člena statutárního orgánu zaměstnancem (§ 6 zák. práce) a společnost není zaměstnavatelem (§ 7 zák. práce). Tyto vztahy se řídí zákonem o obchodních korporacích, dále občanským zákoníkem a v případě smluvního ujednání ustanoveními zákoníku práce. Ustanovení o pracovní smlouvě nabývají podle NS účinnosti, pokud člen statutárního orgánu a obchodní společnost uzavřou vedle hlavní smlouvy o výkonu funkce tzv. „manažerskou smlouvu“, která dává oprávnění k plnění smlouvy o výkonu funkce v případě, když by se jednalo o smlouvu o výkonu funkce, tj. činnosti související s řízením podniku. Právě v tomto případě můžeme tuto „manažerskou smlouvu“ považovat za dodatek ke smlouvě o výkonu funkcí.¹¹

V souladu s předchozí právní úpravou (§ 66 odst. 2 obch. zák.) z.o.k se vyžaduje, aby smlouva o výkonu funkce byla uzavřena písemně (totéž platí podle čl. 9 nařízení o SE na evropskou společnost). To platí pro smlouvu bez ohledu na to, zda se jedná o člena statutárního orgánu nebo dobrovolného orgánu. Smlouva musí být uzavřena písemně, pokud tak nebylo učiněno, pak z toho plynou důsledky, které jsou upraveny na základě občanského zákoníka v § 582 obč. zák. Smlouva bez řádné formy může být považována za neplatnou, pokud strany tuto vadu neodstraní.

¹⁰ Munday, Roderick: *Agency : Law and Principles*, Oxford University Press (2022)

¹¹ LASÁK, Jan. § 59 [Práva a povinnosti mezi členem orgánu a obchodní korporací]. In: LASÁK, Jan, Jan DĚDIČ, Jarmila POKORNÁ, Zdeněk ČÁP, Jana SKÁLOVÁ aj. *Zákon o obchodních korporacích: Komentář* [Systém ASPI]. Wolters Kluwer [cit. 2022-2-9]. ASPI_ID KO90_2012CZ. Dostupné v Systému ASPI. ISSN: 2336-517X.

Jakoukoli změnu smlouvy člena statutárního orgánu musí schválit nejvyšší orgán společnosti. Nejvyšším orgánem v kapitálové společnosti je valná hromada (§ 44 odst. 1).

Právní úprava politiky odměňování je zakotvena v první řadě ve směrnici Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/828 ze dne 17.5.2017, kterou se mění směrnice 2007/36 / ES, pokud jde o podporu dlouhodobého zapojení akcionářů ("směrnice 2017 / 828"), která se do českého práva promítá v zákoně o podnikání na kapitálovém trhu.¹² Hlavním problémem této směrnice je, že neexistuje žádný určitý způsob, na jehož základě se člen statutárního orgánu dozví výši své odměny. Neexistuje jasná definice toho, jak konkrétní by měla být politika odměňování, chybí vzorce pro výpočet odměny. Směrnice 2017/828 nám pomáhá přesněji porozumět výši odměn pro členy statutárního orgánu, konkrétně přesné částky určí příslušný orgán - valná hromada.

Na základě z.k.p.t platí pro určitou osobu zákaz definovaný v § 121p odst. 1 z. p. k. t. pobírat odměnu v jiné výši, než je uvedeno v zásadách odměňování. Je třeba zvážit situaci, kdy může dojít ke konfliktu mezi pracovní smlouvou dané osoby a aktuální politikou odměňování.

Člen voleného orgánu kapitálové společnosti má nárok na obvyklou odměnu od podpisu smlouvy nebo v případě neuzavření smlouvy od nástupu do funkce. Výměra běžné odměny se stanoví na základě: „není-li výše úplaty ve smlouvě stanovena, je mandant povinen zaplatit mandatáři úplatu, která je obvyklá v době uzavření smlouvy za činnost.

V praxi může nastat situace, kdy mezi členem voleného orgánu a kapitálovou společností nedojde k dohodě o odměně. V tomto případě může člen voleného orgánu počítat s odměnou, kterou upravoval § 571 odst. 1 písm. 1 obch. zak. Možná je i jiná situace, kdy člen představenstva bude i po platnosti smlouvy pobírat nějaké výhody, ale na oplátku bude plnit určité povinnosti v zájmu společnosti (NS 29 Cdo 4082/2016).¹³

¹² LASÁK, Jan. § 59 [Práva a povinnosti mezi členem orgánu a obchodní korporací]. In: LASÁK, Jan, Jan DĚDIČ, Jarmila POKORNÁ, Zdeněk ČÁP, Jana SKÁLOVÁ aj. *Zákon o obchodních korporacích: Komentář* [Systém ASPI]. Wolters Kluwer [cit. 2022-2-9]. ASPI_ID KO90_2012CZ. Dostupné v Systému ASPI. ISSN: 2336-517X.

¹³ LASÁK, Jan. § 59 [Práva a povinnosti mezi členem orgánu a obchodní korporací]. In: LASÁK, Jan, Jan DĚDIČ, Jarmila POKORNÁ, Zdeněk ČÁP, Jana SKÁLOVÁ aj. *Zákon o obchodních korporacích: Komentář* [Systém ASPI]. Wolters Kluwer [cit. 2022-2-9]. ASPI_ID KO90_2012CZ. Dostupné v Systému ASPI. ISSN: 2336-517X.

Tyto charakteristiky by měly být uvedeny ve smlouvě. Smlouva o výkonu funkce musí mít definovány všechny možné složky odměny, se kterými může člen statutárního orgánu počítat. Existují 3 hlavní kategorie odměn:

1. Zastřešující kategorie, ve které by měly být uvedeny všechny možné nebo potenciální budoucí prvky odměny.
2. Zvláštní odměna.
3. Jiné druhy odměn – benefity.

Smlouva musí kromě klasického peněžitého plnění obsahovat jakékoli další věcné plnění, na které může mít smluvní strana nárok. V praxi je možné se setkat se služebním automobilem nebo pracovním telefonem apod., používaným pro osobní účely. Mnoho společností rozšiřuje aktuální seznam o vzdělávání svých zaměstnanců.

Další důležitou položkou ve smlouvě o výkonu funkce jsou informace o platbách realizovaných společnostmi v rámci penzijního připojištění. V praxi se často nacházejí informace o havarijním pojištění.

Nejdůležitějším prvkem smlouvy o výkonu funkce je výpočet určité odměny nebo způsobu výpočtu a všech jejích možných forem. Člověk může počítat jak s peněží, tak s naturální odměnou. Ve smlouvě musí být nutně uvedeno, jak přesně je zvláštní odměna nebo podíl na zisku společnosti vyplácen, pokud je taková odměna k dispozici. Mezi takové odměny mohou patřit: vánoční platby, odstupné atd. Podíl na zisku statutárního orgánu by měl být uveden, pokud je taková doložka ve smlouvě uvedena. Podíl na zisku se určuje na základě účetního výkaznictví, zpravidla se jedná o rok nebo může dojít k mimořádné účetní závěrce, kterou schvaluje nejvyšší orgán obchodní společnosti a v tomto případě ji lze rozdělit pouze mezi všechny akcionáře, pokud zakladatelská listina společnosti nestanoví jiný způsob.

Posledním bodem odměny jsou phantom akce společnosti. Člen statutárního orgánu má možnost nakoupit akcie za zvýhodněnou cenu a mohou existovat i podmínky, za kterých může nakupovat cenné papíry i blízká osoba člena statutárního orgánu. Podrobnější podmínky opčního schématu by měly být ve smlouvě. Důležitý bod v opčním systému, tj. udělení práva na nákup akcií, nevede ke zdanění příjmů člena statutárního orgánu, neboť reálně nedochází k navýšení příjmů. Ke zdanění příjmů dochází až po uplatnění opčního práva.

Vypořádání § 61 odst. 1 z.o.k. nachází svůj právní předobraz v § 66 odst. 3 obch. zák., který byl do obchodního zákoníku pojat v rámci novely č. 370/2000 Sb., aby

reguloval zejména problematiku tzv. zlatých padáků. Jedná se o zvláštní druh odměny pro člena kteréhokoli statutárního orgánu korporace a každý člen na ni má nárok v případě zániku jeho působnosti před uplynutím doby platnosti smlouvy.

Existují situace, kdy člen voleného orgánu může přijít o odměnu. Pokud se člen výslovně nebo i konkrétně podílel na nepříznivých hospodářských výsledcích obchodní korporace. Taková situace je poměrně složitá, protože si lze snadno představit člena voleného orgánu, který jedná loajálně a řádně s dostatečnou diskrétností ke svému rozhodnutí. Neměl by tedy nést odpovědnost za případné poškození společnosti.

Vzor české smlouvy o výkonu funkce je uveden v příloze 1.

1.3 Právní úprava odměňování v Ruské federaci

Jak známo, správní rada akciové společnosti odpovídá za celkové řízení činnosti společnosti, s výjimkou záležitostí, které spadají do působnosti valné hromady akcionářů (čl. 64 odst. 1 federálního zákona č. 208-FZ "O akciových společnostech" ze dne 26. prosince 1995)¹⁴ (Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 25.02.2022) "Об акционерных обществах").

Členové správní rady jsou voleni na valné hromadě akcionářů. Zároveň zákon č. 208-FZ neobsahuje žádné konkrétní požadavky na formalizaci vztahů mezi členem správní rady a akciovou společností s výjimkou povinné existence rozhodnutí valné hromady. Tato okolnost vede k různým výkladům povahy těchto vztahů, tj. považovat je za vztahy občanskoprávní nebo pracovněprávní.¹⁵ Je třeba poznamenat, že tato kvalifikace je důležitá, protože zejména od ní se bude odvíjet zdanění odměny člena správní rady jednotnou sociální daní. Je třeba připomenout, že předmětem zdanění jednotnou sociální daní jsou platby a jiné odměny, které poplatníci pobírají ve prospěch fyzických osob na základě pracovněprávních a občanskoprávních smluv, jejichž předmětem je provádění prací, poskytování služeb, s výjimkou odměn vyplácených fyzickým osobám podnikatelům, jakož i na základě autorských smluv (1 čl. 236 NK RF).

¹⁴ Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 25.02.2022) «Об акционерных обществах»

¹⁵ Федосеев, Сергей. *Гражданско-правовое положение членов совета директоров акционерных обществ по законодательству Российской Федерации*. 2012

Podívejme se na právní povahu tohoto vztahu. Pracovní smlouva je dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, na základě které se zaměstnavatel zavazuje poskytnout zaměstnanci práci podle stanovené pracovní funkce, zajistit pracovní podmínky stanovené zákoníkem práce Ruské federace (dále jen «TK RF»), zákony a dalšími regulačními právními akty, kolektivní smlouvou, dohodami, místními regulačními nařízeními, obsahujícími pracovněprávní normy, včas a v plné výši vyplácet zaměstnanci mzdu a zaměstnanec se zavazuje osobně vykonávat stanovenou práci v plném rozsahu (čl. 56 TK RF).

Volba člena správní rady (Совета директоров) a zánik jeho funkce jsou jednostranné v tom smyslu, že volba i zánik funkce jsou plně v kompetenci valné hromady akcionářů a nezávisí na vůli samotných členů správní rady (čl. 66 zákona č. 208-FZ)¹⁶. Současně má exekutivní výbor určitá práva, nikoli však povinnosti (čl. 65 zákona N 208-FZ)¹⁷. Z čl. 64 zákona N 208-FZ vyplývá, že členové správní rady dostávají odměnu, nikoliv mzdu.¹⁸

Na členy správní rady se samozřejmě nevztahuje postup odvolání stanovený ruským zákoníkem práce, protože existují zvláštní ustanovení zákona N 208-FZ. Současně takovou smlouvu nelze považovat za pracovní smlouvu vzhledem k tomu, že výkonný orgán a. s. organizuje výkon rozhodnutí valné hromady akcionářů a správní rady a. s. (čl. 69 zákona č. 208-FZ). Členové správní rady tedy nejsou podřízeni příkazům výkonného orgánu, zatímco v rámci pracovní smlouvy je zaměstnanec podřízen zaměstnavateli. Je třeba poznamenat, že ruský zákoník práce výslovně uvádí, že mezi členy správní rady a a. s. neexistuje pracovní poměr (čl. 11 zákona č. 208-FZ)¹⁹.

Právní povaha vztahu mezi členy správní rady a společnostmi a. s. přitom nemá pracovní povahu. Občanskoprávní smlouva je dohoda mezi dvěma nebo více stranami o vzniku, změně nebo zániku občanských práv a povinností (čl. 420 odst. 1 GK RF). Z tohoto ustanovení vyplývá, že každá ze smluvních stran může mít práva a povinnosti vyplývající z nároku. V souladu s článkem 154 odst. 3 občanského

¹⁶ Статья 66. Закон об АО N 208-ФЗ от 26.12.1995 (ред. от 25.02.2022) "Об акционерных обществах"

¹⁷ Статья 65. Закон об АО N 208-ФЗ от 26.12.1995 (ред. от 25.02.2022) "Об акционерных обществах"

¹⁸ Статья 64. Закон об АО N 208-ФЗ от 26.12.1995 (ред. от 25.02.2022) "Об акционерных обществах"

¹⁹ Статья 11. Закон об АО N 208-ФЗ от 26.12.1995 (ред. от 25.02.2022) "Об акционерных обществах"

zákoníku Ruské federace musí být pro uzavření smlouvy vyjádřena souhlasná vůle dvou stran (dvoustranná smlouva) nebo tří či více stran (vícestranná smlouva). V daném případě se jedná pouze o jednostranný projev vůle valné hromady akcionářů²⁰.

Na základě čl. 8 a čl. 307 GK RF²¹ mohou závazky vyplývat nejen ze smlouvy, ale také například ze zákona. Jak bylo prokázáno, vztah mezi a. s. a členy správní rady nevyplývá ze smlouvy.²² Na základě uvedených ustanovení zákona č. 208-FZ má člen správní rady vůči společnosti a. s. práva a povinnosti vyplývající z působnosti správní rady stanovené tímto zákonem.

Čl. 11 TK RF²³, že TK RF a další předpisy upravující pracovní právo se nevztahují na členy správní rady, pokud nemají uzavřenou pracovní smlouvu se zaměstnavatelem.

Neexistence zákazu uzavírat pracovní smlouvy na jakoukoli pozici osobami, které jsou současně členy správní rady, neznamená právo formalizovat pracovní poměr speciálně pro tento druh činnosti (výkon funkce člena správní rady).

Jinými slovy, každý občan, který je členem správní rady organizace, má právo uzavřít pracovní smlouvu na jakoukoli pozici v seznamu zaměstnanců, například na pozici hlavního inženýra.

Vzor ruské smlouvy s členem správní rady (Совета директоров) je uveden v příloze 2.

1.3.1 Činnost FZ č. 208 "O akciových společnostech"

Tento zákon se vztahuje na všechny akciové společnosti, které vznikly nebo mají vzniknout v Ruské federaci.

Akciovou společnost lze založit dvěma hlavními způsoby:

- založením nové akciové společnosti;
- reorganizací stávajícího právního subjektu, jejímž výsledkem je založení akciové společnosti.

²⁰ ГРАЖДАНСКИЙ КОДЕКС, N 51-ФЗ | СТ. 155 ГК РФ от 30.11.1994

²¹ Статья 8. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 25.02.2022)

²² Статья 307. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 25.02.2022)

²³ Статья 11. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022)

Existuje následující způsob vzniku akciových společností a rád bych se zabýval následující situací související s privatizací společností. Zvláštnosti zakládání akciových společností při privatizaci státních a komunálních podniků jsou stanoveny federálním zákonem a dalšími právními předpisy Ruské federace o privatizaci státních a komunálních podniků. Zvláštnosti právního postavení akciových společností vytvořených při privatizaci státních a komunálních podniků s více než 25 procenty akcií ve vlastnictví státu nebo obcí, nebo u nichž je využito zvláštního práva účasti Ruské federace, složek Ruské federace nebo obcí na řízení uvedených akciových společností ("zlatá akcie"), jsou stanoveny FZ ze dne 21.12.2001 N 178-FZ "O privatizaci státního a obecního majetku".²⁴

Společnost se zakládá uzavřením smlouvy mezi zakladateli akciové společnosti, která musí obsahovat následující ustanovení:

- způsob, jakým budou zakladatelé společnosti spolupracovat na založení společnosti;
- výše základního kapitálu společnosti;
- kategorie a druhy akcií, které mají být umístěny mezi zakladatele;
- výši a postup platby za akcie;
- práva a povinnosti zakladatelů při založení společnosti.

Základní kapitál společnosti je majetek minimálně nezbytný pro organizaci a provoz společnosti, který je tvořen vklady zakladatelů společnosti a slouží jako záruka zájmů jejich věřitelů. V užším slova smyslu je základní kapitál částka původně investovaných aktiv potřebná k zahájení činnosti organizace.

V ruském právu existují dva typy akciových společností:

1) Veřejná akciová společnost je akciová společnost, jejíž akcie a cenné papíry převoditelné na její akcie jsou veřejně umístěny nebo veřejně obchodovány za podmínek stanovených zákonem o cenných papírech.²⁵ Pravidla o veřejných společnostech se vztahují i na akciové společnosti, jejichž stanovy a obchodní firma obsahují údaj, že se jedná o veřejnou společnost. Před přijetím FZ ze dne 5. května 2014 č. 99-FZ se akciové společnosti v podstatě označovaly jako otevřené akciové společnosti.

²⁴ Федеральный закон от 21.12.2001 N 178-ФЗ "О приватизации государственного и муниципального имущества").

²⁵ Федеральный закон "О рынке ценных бумаг" от 22.04.1996 N 39-ФЗ (последняя редакция) 22 апреля 1996 года N 39-ФЗ

2) Neveřejná akciová společnost je akciová společnost, která nesplňuje znaky veřejné akciové společnosti. Jinými slovy, akcie neveřejné společnosti a imitovatelné cenné papíry převoditelné na její akcie nemohou být veřejně upisovány ani jinak nabízeny k nabytí neomezenému počtu osob. Před přijetím FZ č. 99-FZ ze dne 5. 5. 2014 měly neveřejné akciové společnosti v podstatě status uzavřených akciových společností.

Neveřejná společnost získá status veřejné společnosti změnou stanov tak, aby v nich bylo uvedeno, že se jedná o veřejnou společnost. Samotné splnění tohoto požadavku však z neveřejné společnosti ještě neudělá veřejnou společnost, protože hlavním znakem veřejné společnosti jsou její akcie a cenné papíry převoditelné na její akcie, které jsou veřejně umístěny nebo veřejně obchodovány za podmínek stanovených zákonem o cenných papírech.

Na základě článku 98. GK RF, který definuje obecné podmínky pro založení a.s., uzavírají zakladatelé a.s. mezi sebou smlouvu, která určuje:

- postup pro jejich společnou činnost při zakládání společnosti;
- výše základního kapitálu společnosti;
- kategorie akcií, které mají být vydány, a postup jejich umístění;

Ruské zákony omezují, kdo může být akcionářem společnosti. Orgány státní správy a místní samosprávy se nemohou účastnit společností svým jménem. Instituce financované vlastníkem mohou být společníky obchodních společností se souhlasem vlastníka majetku instituce, pokud zákon nestanoví jinak.²⁶

Aspekty odpovědnosti v případě úpadku společnosti jsou shrnuty takto:

- Společníci nebo jiné osoby oprávněné dávat společnosti závazné pokyny nebo jinak rozhodovat o jejím jednání, které zavinily úpadek společnosti, nesou subsidiární odpovědnost za závazky společnosti v případě, že majetek společnosti nepostačuje k uspokojení pohledávek věřitelů.²⁷
- Společníci nebo jiné osoby oprávněné dávat společnosti závazné pokyny nebo jinak rozhodovat o jejím jednání se dopouštějí úpadku společnosti, jestliže tyto osoby využily jim svěřených pravomocí s vědomím, že to povede k úpadku společnosti.

²⁶ Статья 66. Гражданский кодекс Российской Федерации

²⁷ Статья 339. Гражданский кодекс Российской Федерации

Je důležité si uvědomit, že stát a jeho orgány neručí za závazky akciové společnosti. Ruská federace, složky Ruské federace a obce neodpovídají za závazky jimi zřízených právnických osob. Výjimkou z tohoto pravidla je případ, kdy Ruská federace převzala záruku (ručení) za závazky subjektu tvořícího Ruskou federaci, obecního subjektu nebo právnické osoby, nebo kdy tyto subjekty převzaly záruku (ručení) za závazky Ruské federace.²⁸

1.4 Komparace obou jurisdikcí

Velkým rozdílem ve výše uvedených právních systémech je jasné vymezení typu smluv. V českém právu existuje specifický název pro smlouvu o výkonu funkce člena představenstva – smlouva o výkonu funkce, existuje také přísný rámec pro to, jak má být tato smlouva napsána a co má obsahovat. V ruském právním systému neexistuje jasná definice tohoto dokumentu, ale na základě analýzy v kapitole 1.3 můžeme říct, že smlouvy v českém a ruském systému jsou víceméně podobné. Prakticky všechny společnosti používají formulaci «ДОГОВОР с членом Совета директоров открытого акционерного общества». V této práci se zaměříme právě na tento název.

Je důležité uvést, že hlavní český zákon upravující vztah mezi členem představenstva a akciovou společností, «zákon č. 90/2012 Sb. 90/2012 Sb, o obchodních korporacích» a chtěl bych zvážit ruský zákon «č. 208-FZ "O akciových společnostech" (Federální zákon ze dne 26.12.1995 N 208-FZ (vydaný dne 25.02.2022) "O akciových společnostech")». Lze říci, že ve většině případů jsou zákony v Ruské federaci a v České republice velmi podobné. V ruském systému má člen správní rady dokonce možnost uzavřít se společností běžnou pracovní smlouvu, ale na jiné pozici v této společnosti. V tomto případě se vztah mezi společností a zaměstnancem řídí ruským zákoníkem práce a nazývá se pracovní smlouva. Stejná možnost existuje i v českém právním řádu a člen představenstva bude muset podepsat pracovní smlouvu se společností i v jiné pozici.

²⁸ Статья 126. Гражданский кодекс российской федерации

2. PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Odměňování v ČEZ

Úvodní část

Tato politika odměňování je zpracována na základě § 121l zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, ve znění pozdějších předpisů a navazuje na dosavadní praxi uplatňovanou při odměňování členů představenstva a dozorčí rady v ČEZ, a. s., IČO: 45274649, se sídlem Praha 4, Duhová 2/1444, PSČ 140 53, zapsané v obchodním rejstříku pod spis. Zn. B 1581 vedenou u Městského soudu v Praze (dále jen „Společnost“).²⁹

Složky odměny

Politika odměňování je zapsána v samotné smlouvě o výkonu funkce a je definována v každém orgánu společnosti individuálně. Pro schvalování odměn existuje zvláštní postup:

- 1) Pokud se smlouva týká člena představenstva, schvaluje ji dozorčí rada.
- 2) Pokud se smlouva týká člena dozorčí rady, schvaluje ji valná hromada.

Celková odměna se skládá z pevné a pohyblivé složky odměny.

2.1.1 Obecná charakteristika společnosti ČEZ, a. s.

Skupina ČEZ je integrovaná energetická skupina působící ve střední a jihovýchodní Evropě a v Turecku se sídlem v České republice. Hlavní činností skupiny je výroba, distribuce, obchod a prodej elektřiny a tepla, obchod se zemním plynem a těžba uhlí. Skupina ČEZ má 31 400 zaměstnanců.

Skupina ČEZ se dále zabývá telekomunikacemi, informačními technologiemi, jaderným výzkumem, plánováním, výstavbou a údržbou energetických zařízení, těžbou nerostných surovin a zpracováním vedlejších produktů výroby energie.

Mateřskou společností skupiny ČEZ je ČEZ, a. s., největší výrobce elektřiny v České republice, který byl založen v roce 1992 Fondem národního majetku ČR. Skupina ČEZ vznikla v roce 2003 spojením ČEZ, a. s., s několika regionálními distribučními společnostmi.

²⁹ POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ ČEZ, a. s.

Skupina ČEZ dnes patří mezi deset největších energetických společností v Evropě, a to jak z hlediska instalovaného výkonu, tak z hlediska počtu spotřebitelů. Má vedoucí postavení na trhu s elektřinou ve střední Evropě a je jedním ze tří největších dodavatelů tepla v České republice.

Akcie mateřské společnosti ČEZ, a. s., jsou obchodovány na pražské a varšavské burze, kde tvoří významnou část příslušných indexů. Česká republika je největším akcionářem společnosti s téměř 70% podílem na základním kapitálu.

Základní koncepční dokumenty

Stejně jako většina velkých společností je i ČEZ ovlivňován legislativou a regulací v zemích, kde působí. Pokusíme se pokrýt oblast legislativy Evropské unie a České republiky.

Základy podnikatelského prostředí pro oblast energetiky v současné době na úrovni České republiky tvoří soubor státních koncepčních dokumentů, mezi které patří:

- Státní energetická koncepce (SEK),
- Vnitrostátní plán v oblasti energetiky a klimatu České republiky (NIKEP),
- Národní akční plán jaderné energetiky (NAP JE),
- Národní akční plán pro chytré sítě (NAP SG),
- Národní akční plán čisté mobility (NAP CM).³⁰

Výsledky hospodaření Skupiny ČEZ

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů úspěšnosti každé společnosti je její čistý zisk. Tímto pojmem rozumíme zisk po odečtení všech daní. Kč, což je o 9 mld. méně než v roce 2019.

Provozní výnosy se oproti roku 2019 zvýšily o 7,5 mld. Kč. Hlavním důvodem tak výrazného nárůstu byly zvýšené příjmy z prodeje elektřiny, tepla, plynu a uhlí.

Zisk z derivátových obchodů s komoditami klesl o 1,5 mld. Kč.

³⁰ POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ ČEZ, a. s.

2.1.2 Členové představenstva

Pevná část odměny se skládá z měsíční odměny, prémie a připojištění. Pružná složka systému odměňování zahrnuje: roční bonus, výkonnostní odměny, výkonnostní odměnu a tantiému.

Měsíční odměna

Tento typ odměny je pevný a vyplácí se každý měsíc. O výši měsíční odměny rozhoduje dozorčí rada. V případě nemoci nebo čerpání rodičovské či mateřské dovolené je členovi představenstva vyplácena měsíční odměna ve výši 100 % do 30 dnů. Člen představenstva obdrží od 31. dne pouze 50 % své měsíční odměny. Výše měsíční odměny se pohybuje mezi 20-50 % celkové odměny.

Benefity

Na základě § 121I odst. 2 písm. členovi představenstva mohou být poskytnuty následující druhy odměn:

- Mobilní telefon a automobil pro služební i osobní účely.
- Plné zdravotní pojištění člena správní rady a jeho příbuzných.
- Potravinové bonusy
- Další bonus na volnočasové aktivity (sport, kulturní akce, vzdělávání, rekreace atd.)

Výše bonusů k celkové odměně se může pohybovat v rozmezí 1-15 %.

Roční odměna

Roční prémie je flexibilní součástí odměny a závisí především na plnění hospodářského plánu, který stanovuje dozorčí rada pro daný rok. Je třeba poznamenat, že maximální roční bonus, který lze získat, je uveden ve smlouvě. Konečná částka se může lišit v závislosti na plnění výkonnostních kritérií pro plnění rozvoje společnosti.

Rozlišují se finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti:

1. Finanční ukazatele:

- Neustálé zvyšování bezpečnosti jaderných a nejaderných komponent, které vychází z mezinárodních zkušeností.

- Disponibilita výrobních zdrojů - tento ukazatel je zodpovědný především za obchodní strategii, stejně jako za spolehlivost společnosti a udržení vysoké úrovně služeb zákazníkům.

2. Nefinanční typy:

- Provozní cash flow - plán peněžních toků společnosti, který zahrnuje všechny peněžní příjmy a platby. Cash Flow slouží k sestavení odhadu podniku, podnikatelského plánu a výkazu peněžních toků, který odráží všechny finanční procesy podniku, roztríděné podle klíčových zdrojů a použití v určitém období. EBITDA, neboli zisk před úroky, zdaněním a odpisy, je ukazatelem celkové finanční výkonnosti společnosti a za určitých okolností se používá jako alternativa k čistému zisku. EBITDA však může být zavádějící, protože neodráží hodnotu kapitálových investic, jako jsou pozemky, budovy a zařízení. Tato metrika také nezohledňuje náklady spojené s dluhem, které k zisku připočítávají úrokové náklady a daně. Přesto je přesnějším ukazatelem výkonnosti společnosti, protože je schopen zobrazit zisk před dopadem účetních a finančních srážek.
- Investiční výdaje na údržbu a provoz vybraných aktiv – tento ukazatel odráží stanovení budoucích nákladů, které často vyžadují provozní náklady.

Dozorčí rada vychází z výše uvedených kritérií pro stanovení roční odměny pro členy představenstva. Tento proces probíhá jednou za příslušný kalendářní rok. Roční odměna člena představenstva se pohybuje od 25 % do 50 % celkové odměny.

Cílová odměna

Odměna za tento účel se týká pohyblivé části odměny členů představenstva společnosti a závisí na plnění cílů, které byly stanoveny valnou hromadou. Výsledek vykonané práce určuje dozorčí rada a je třeba poznamenat, že tato odměna může činit až šest měsíčních odměn.

Dlouhodobá výkonnostní odměna

Tento typ odměňování patří do systému flexibilního odměňování a závisí na dlouhodobém vývoji ceny akcií na burze; zahrnuje také výplatu dividend a zachování klíčových výkonnostních kritérií. Hlavní motivací pro členy představenstva je Kodex OECD. Lze zdůraznit základní principy OECD:

- Zajištění základu účinného rámce správy a řízení společnosti
- Práva a spravedlivé zacházení s akcionáři a klíčové vlastnické funkce
- Institucionální investoři, akciové trhy a další zprostředkovatelé
- Úloha zúčastněných stran při správě a řízení společností
- Zveřejňování informací a transparentnost
- Odpovědnost představenstva

Růst nebo pokles tržní hodnoty akcie vytváří značný tlak na akcionáře, a tím i na investiční zájem. Období pro hodnocení výkonnosti členů správní rady v rámci tohoto typu odměňování je 3 roky.

K 1. lednu každého roku je členovi přidělen určitý počet výkonnostních jednotek, který se vypočítá jako roční výše odměny za dlouhodobý výkon stanovený dozorčí radou a dohodnutý s členem představenstva ve smlouvě o výkonu funkce, a průměrná tržní cena akcií společnosti za poslední měsíc předchozího kalendářního roku.³¹ Dozorčí rada pak stanoví ukazatele výkonnosti před příslušným rokem a určí hodnoty potřebné k dosažení cíle. Po uplynutí stanovené doby se porovná skutečný výkon s výkonem plánovaným. Výše tohoto typu odměny se pohybuje od 10 % do 30 % celkové odměny člena správní rady.

Tantiéma

Člen představenstva má nárok na tantiémy, pokud tak rozhodne valná hromada. Výši této odměny určuje stejný orgán společnosti. Člen správní rady může obdržet Tantiémy i v případě nemoci, nebo pokud není schopen vykonávat své povinnosti.

Úhrada nákladů

Členům představenstva hradí společnost určité druhy výdajů:

- Cestovní výdaje (cestovní výdaje, výdaje na ubytování, výdaje na stravu)

³¹ POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ ČEZ, a. s.

- Cestovní výdaje za použití soukromých automobilů při pracovních cestách.
- Výdaje na vzdělávání a další kurzy související s prací člena správní rady.
- O dalších výdajích rozhoduje správní rada.

To neplatí pro pružný nebo pevný systém odměňování.

2.1.3 Členové dozorčí rady

Pevná část odměny se skládá z měsíční odměny a bonusů a pohyblivá část pouze z tantiém. Důležitým upřesněním je, že tantiémy závisí na rozhodnutí valné hromady.

Měsíční odměna

Tento typ odměny je pevný a vyplácí se každý měsíc. Výše odměny závisí také na konkrétní pozici jednotlivce: zda se jedná o člena, místopředsedu nebo předsedu dozorčí rady. V případě nemoci nebo čerpání rodičovské či mateřské dovolené do 30 dnů je členovi dozorčí rady vyplácena 100% měsíční odměna. Člen dozorčí rady obdrží k 31. dni pouze 50 % své měsíční odměny. Výše měsíční odměny se pohybuje od 40 % do 100 % celkové odměny.

Benefity

Členovi dozorčí rady mohou být poskytovány následující benefity představující další výhody ve smyslu § 121l odst. 2 písm. a) z.p.k.t:

- mobilní telefon a automobil pro služební i osobní účely
- sjednání kapitálového životního pojištění s pojistnou dobou 4 roky.

Výše bonusů k celkové odměně se může pohybovat v rozmezí 0-60 %.

Tantiéma

Členovi dozorčí rady náleží tantiémy, pokud tak rozhodne valná hromada společnosti, a to ve výši určené valnou hromadou.

Úhrada nákladů

Členům představenstva hradí společnost určité druhy výdajů:

- Cestovní výdaje (cestovní výdaje, výdaje na ubytování, výdaje na stravu)

- Cestovní výdaje za použití soukromých automobilů při pracovních cestách.
- Výdaje na vzdělávání a další kurzy související s prací člena správní rady.
- Dalších výdajích rozhoduje správní rada.

Úhrada nákladů se nevztahuje jak na pružné, tak na pevné systémy odměňování.

Trvání a ukončení funkce

Délka funkčního období člena orgánu je 4 roky. Pokud nastane situace, že náhradní člen musí nahradit člena dozorčí rady, pak náhradní člen přestane vykonávat svou funkci dnem skončení funkčního období člena dozorčí rady, kterého nahradil. Je třeba zdůraznit hlavní momenty, kdy se výsledek funkcí zastaví:

- 1) Konec funkčního období člena orgánu
- 2) Účinností odvolání
- 3) Uplynutím funkčního období
- 4) Úmrtí člena orgánu
- 5) Jakýkoli jiný příklad, který se řídí z.o.k nebo občanským zákoníkem.

Funkční období člena dozorčí rady může skončit, po rozhodnutí o výměně konkrétního člena valnou hromadou. Společnost je povinna vyplatit členovi představenstva odstupné ve výše uvedených případech (2) a (3). A také v případě (4) se vyplácí příbuzným člena správní rady. Tento příspěvek se vyplácí za každý měsíc před koncem funkčního období.

V některých případech se odstupné nevyplácí:

- Je-li člen představenstva opětovně zvolen do funkce člena představenstva.
- Pokud byl člen představenstva odsouzen za úmyslný trestný čin související s porušením povinností v době výkonu funkce člena představenstva.
- Pokud jednání představenstva poškozují společnost a v důsledku toho dochází ke snížení vlastního kapitálu společnosti.
- V souladu se zákonem.

Ve smlouvě o výkonu funkce člena představenstva je uvedena doložka, podle které má člen představenstva zakázáno vykonávat jakoukoli výdělečnou činnost (podnikání), která je vůči společnosti, v níž zastává funkci člena představenstva,

konkurenční. Rovněž nesmí nastoupit na pozici člena voleného orgánu v podniku, který by mohl konkurovat stávajícímu.

Informace o právu společnosti požadovat vrácení pohyblivé složky odměny nebo její části

Právo požadovat vrácení pohyblivé složky odměny nebo její části (není-li v politice odměňování u konkrétní složky pohyblivé odměny uvedeno jinak) vyplývá z právních předpisů, zejména z § 62 odst. 1 z.o.k. s účinností do 31. 12. 2020; s účinností od 1. 1. 2021 půjde o § 66 odst. 1 zákona o obchodních korporacích.³²

2.1.4 Řídící orgány společnosti ČEZ, a. s.

Mezi hlavní řídicí orgány této společnosti patří:

- Valná hromada
- Dozorčí rada (vzor smlouvy o výkonu funkce člena DR je uvedena v příloze 3)
- Výbor pro audit
- Představenstvo

Na obrázku 2 je znázorněno základní organizační schéma ČEZ.

Představenstvo společnosti – členové

Představenstvo ČEZ má 7 členů. Charakteristickým rysem tohoto systému je otevřená informace o počtu akcií společnosti v portfoliu člena představenstva. Informace ohledně počtu akcií a počtu opcí na akcii je znázorněna v tab 2.

Tab. 2 Počet akcií a počet opcí na akcie pro členy představenstva ČEZ a.s.

Člen představenstva	Počet akcií ČEZ, a.s., k 31.12.2020 (ks)	Počet opcí na akcie ČEZ, a.s., k 31.12.2020 (ks)	Počet opcí na akcie ČEZ, a.s., k 28.2.2021 (ks)
Ing. Daniel Beneš, MBA	22 500	305 753	305 753
Ing. Pavel Cyraní, MBA	5 216	131 671	131 671
JUDr. Michaela Chaloupková, MBA	1 410	125 671	125 671
Ing. Martin Novák, MBA	11 600	161 096	161 096
Ing. Tomáš Pleskač, MBA	6 000	192 329	192 329
Ing. Ladislav Štěpánek	16 934	90 740	90 740
Ing. Bohdan Zronek	2 890	97 479	97 479

Zdroj: Skupina ČEZ Výroční zpráva 2020

³² POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ ČEZ, a. s.

2.1.5 Předseda představenstva

Funkci předsedy představenstva a současně generálního ředitele společnosti ČEZ zastává od 15. září 2011 Daniel Beneš. Budoucí generální manažer se narodil 19. března 1970. Daniel Beneš zahájil svou budoucí kariéru v roce 1993, kdy začal pracovat jako obchodní manažer ve společnosti Bohemiacoal. A již v roce 2004 nastoupil budoucí generální ředitel do společnosti ČEZ jako ředitel nákupu a v roce 2006 se stal ředitelem odboru správy. Za zmínku stojí, že již v prosinci 2005 se Daniel Beneš stal členem představenstva společnosti ČEZ.

Daniel Beneš od svých prvních dnů ve funkci předsedy představenstva v roce 2011 výrazně změnil své dlouhodobé cíle. V roce 2014 představil novou strategii pro celou společnost založenou na třech hlavních prioritách:

- Stát se jednou z nejlepších společností v oblasti energy,
- Nabízet kvalitní a zcela nové produkty v této oblasti,
- Posílení a konsolidace ČEZ ve střední Evropě.

Společnost ČEZ vyplácí od roku 2001 dividendy ve výši 60-100 % čistého zisku. Pod vedením Daniele Beneše společnost v roce 2019 zvýšila minimální podíl z 60% na 80 %.

2.1.6 Odměňování členů představenstva

Veškeré dohody mezi společností ČEZ a členy představenstva týkající se výkonu jejich funkcí jsou promítnuty do jejich smluv a tyto funkce jsou z hlediska právních předpisů respektovány.

Odměny členů představenstva určuje dozorčí rada. Pouze na základě tohoto orgánu uzavírá společnost se členy dozorčí rady příslušné smlouvy týkající se jejich výkonu a následně všech možných částí odměn a dalších plnění. ČEZ použil metodiku společnosti Korn Ferry (dříve Hay Group) pro stanovení spravedlivé a správné odměny členů představenstva.

Korn Ferry je poradenská společnost, která se zabývá poradenstvím v oblasti řízení a odměňování. Sídlí v Los Angeles v USA. Firma byla založena v roce 1969 a nyní poskytuje služby v 53 zemích ve 111 kancelářích po celém světě. Společnost zaměstnává 8200 lidí. Od roku 2008 používá společnost Korn Ferry celosvětově konzistentní analytickou metodu Hay Group a standardizovaný výzkum odměn. Analytická metoda hodnotí všechny funkce z hlediska odpovědnosti a pravomocí

zaměstnanců a také z hlediska rozsahu řízení, což znamená počet zaměstnanců a zemí. Tato metoda využívá také následující faktory: složitost úkolů, které mají být provedeny, počet různých procesů, které mají být provedeny, úroveň příjmů a úroveň investic. Jedním z klíčových měřítek pro odměňování členů správních rad může být Průzkum odměňování vrcholových manažerů v Evropě (EUROTOPEX). Za zmínku stojí, že členové představenstva jsou odpovědní za jednotlivé útvary společnosti včetně dceřiných společností ČEZ v oblasti, kterou má člen představenstva přidělenou.

Jednotlivé části odměňování byly podrobně popsány v části 2.1 a tyto zásady odměňování byly schváleny valnou hromadou společnosti ČEZ dne 29. 6. 2020. Základním předpisem pro schválení těchto zásad odměňování je § 121l z.p.k.t.

K 31. 12. 2020 a 2019 byla členům představenstva a některým vybraným manažerům udělena opční práva na nákup 1 421 000 a 1 651 000 akcií společnosti. Do 31. 12. 2019 měli členové představenstva a někteří zvolení manažeři nárok na nákup opčních práv na kmenové akcie ČEZ na základě podmínek uvedených v prohlášení o zveřejnění. Byl stanoven určitý počet akcií, které mohl daný manažer ročně koupit po dobu svého funkčního období. Kupní cena akcie byla stanovena jako vážený průměr z cen, za které byly uskutečněny obchody s akciemi společnosti na regulovaném trhu v České republice v době jednoho měsíce před dnem daného ročního přídělu.

Od 1. 1. 2020 byl vypracován nový program, který nahradil starý program opcí. V roce 2020 nebyly prodány žádné nové opce a staré opce v počtu 1 651 000 byly ponechány. Nový program odměňování je založen na výkonnostních jednotkách, které budou každému manažerovi uděleny každý rok. Počet výkonnostních jednotek závisí na roční hodnotě dlouhodobé pobídky a ceně akcií společnosti před rozdělením. Pro každou výkonnostní jednotku jsou definovány ukazatele výkonnosti. Výkonnostní odměna bude vyplacena po třech letech od data stanovení výkonnostních jednotek a výkonnostních ukazatelů. Pro běžný rok 2020 byl stanoven 1 ukazatel výkonnosti dozorčí radou, a to celkový roční výnos pro akcionáře TSR (Total Shareholder's return). Tento ukazatel odpovídá za změnu tržní ceny společnosti za stanovené období včetně dividend. Tento ukazatel TSR byl porovnáván s ostatními nestrategickými společnostmi z indexu STOXX Europe 600 Utilities. V průběhu tohoto srovnání byl skutečný výsledek společnosti nižší, než

se očekávalo, a v důsledku toho členové představenstva neobdrží dlouhodobé výkonnostní odměny v roce 2023.

Za rok 2020 byly v rámci programu dlouhodobé výkonnostní odměny přiděleny jednotlivým členům představenstva tyto počty výkonnostních jednotek (tab. 3):

Tab. 3 Počty výkonnostních jednotek členům představenstva

Dlouhodobá výkonnostní odměna	Počet přidělených výkonnostních jednotek k 1.1.2020	Vyhodnocení plnění ukazatele výkonnosti za rok 2020	Upravený přiděl výkonnostních jednotek za rok 2020
Ing. Daniel Beneš, MBA	20 203 ks	0%	0 ks
Ing. Pavel Cyrani, MBA	7 360 ks	0%	0 ks
JUDr. Michaela Chaloupková, MBA	5 413 ks	0%	0 ks
Ing. Martin Novák, MBA	8 191 ks	0%	0 ks
Ing. Tomáš Pleskač, MBA	7 360 ks	0%	0 ks
Ing. Ladislav Štěpánek	5 413 ks	0%	0 ks
Ing. Bohdan Zronek	5 413 ks	0%	0 ks

Zdroj: (Zpráva o odměňování ČEZ, a.s., za účetní období 2020)

V roce 2020 valná hromada rozhodla, že členům představenstva nebude vyplácena tantiéma.

Tab. 4 Výše odměn poskytnutých Společností jednotlivým členům představenstva v souhrnu za rok 2020

Přehled odměn, poměr pevné a pohyblivé složky (v tis. Kč)	Pevná složka odměny			Pohyblivá složka odměny závislá na plnění ukazatelů výkonnosti				Celková výše odměny	Poměr pevné složky z celkové výše	Poměr pohyblivé složky z celkové výše
	Fixní měsíční odměny (za celý rok 2020)	Benefity	Penzijní výhody	Roční odměna závislá na plnění ukazatelů	Dlouhodobá výkonnost	Cílová odměna	Tantiéma			
Ing. Daniel Beneš, MBA	12 883	1 854	0	20 110	0	0	0	34 846	42,30%	57,7%
Ing. Pavel Cyrani, MBA	8 199	1 310	16	6 814	0	0	0	16 338	58,30%	41,7%
JUDr. Michaela Chaloupková, MBA	7 074	1 297	16	5 361	0	0	0	13 747	61,00%	39,0%
Ing. Martin Novák, MBA	9 179	1 449	16	10 490	0	0	0	21 133	50,40%	49,6%
Ing. Tomáš Pleskač, MBA	8 151	1 443	16	8 184	0	0	0	17 386	54,00%	46,0%
Ing. Ladislav Štěpánek	7 026	1 344	16	6 000	0	0	0	14 386	58,30%	41,7%
Ing. Bohdan Zronek	6 956	1 318	16	5 977	0	0	0	14 267	58,10%	41,9%

Zdroj: (Zpráva o odměňování ČEZ, a.s., za účetní období 2020)

Je třeba poznamenat, že nikomu nebyla vyplacena cílová odměna. Dlouhodobá odměna také nebyla vyplacena, protože nebyly splněny ukazatele výkonnosti. Teprve v roce 2024 bude mít člen představenstva možnost získat tento typ odměny v případě splnění výkonnostních ukazatelů v roce 2021.



Zdroj: (Skupina ČEZ Výroční zpráva 2020)

Obr. 2 Základní organizační schéma společnosti ČEZ, a. s., k 1. 3. 2021

2.1.6 Rozdíl v odměňování manažerů ČEZ v 2018-2020 letech

V této práci autor využil k analýze současného stavu oficiální dokumenty společnosti ČEZ, ale při snaze porovnat odměňování členů představenstva narazil na problém nedostatku potřebných údajů. Na oficiálních stránkách společnosti ČEZ <https://www.cez.cz/cs/pro-investory/valne-hromady> jsou údaje o výši odměn uvedeny pouze pro rok 2021. Při pokusu zjistit údaje za roky 2020, 2019 a 2018 autor dospěl k závěru, že tyto údaje na oficiálních stránkách jednoduše nejsou k dispozici. Ve všech letech je situace téměř stejná a můžeme zde najít informace o výplatě dividend, výsledcích jednání a nahlédnout do politiky odměňování společnosti (obecně zůstává stejná po celé sledované roky 2018-2020).

2.2 Odměňování v PJSC Gazprom

2.2.1 Obecná charakteristika společnosti PJSC Gazprom

Gazprom je největší plynárenská společnost na světě. Gazprom vlastní 60 % ruských a 17 % světových zásob plynu. V těžbě plynu je podíl Gazpromu ještě vyšší - 85 % ruské produkce plynu a 20 % celosvětové produkce.³³

Společnost Gazprom má v Rusku monopolní postavení v přepravě zemního plynu v plynné formě. Společnost vlastní Jednotnou soustavu zásobování plynem (JZPS), která zahrnuje všechny hlavní plynovody v zemi. Přístup nezávislých výrobců plynu do přepravní soustavy společnosti Gazprom je regulován státními orgány.

Zákon o vývozu plynu dává společnosti Gazprom výhradní právo vyvážet zemní plyn z Ruska. Ostatní ruští producenti plynu nesmějí své produkty dodávat mimo zemi.³⁴

Strategie rozvoje společnosti Gazprom počítá s expanzí v souvisejících oblastech, jako je těžba ropy a výroba elektřiny. Gazprom získal kontrolní podíl ve společnosti «Sibněft», která byla později přejmenována na «Gazprom Neft», a také podíly v řadě elektrárenských společností.

Model a postupy správy a řízení společnosti PJSC Gazprom jsou založeny na zásadách včasného a spolehlivého zveřejňování informací, vymezení pravomocí a určení odpovědnosti jednotlivých řídicích orgánů, zavedení účinných a

³³ Нефть, газ, фондовый рынок: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ngfr.ru/library.html?gazprom>

³⁴ Федеральный закон "Об экспорте газа" от 18.07.2006 N 117-ФЗ

transparentních mechanismů k zajištění práv a zájmů akcionářů, informování o všech podstatných událostech a záměrech prostřednictvím zveřejnění na internetových stránkách společnosti www.gazprom.ru a zohledňování práv a zájmů akcionářů při rozhodování.

Exekutivní výbor společnosti Gazprom pracuje na základě schválených pololetních pracovních plánů. Ve sledovaném roce se uskutečnilo celkem 62 zasedání správní rady společnosti, z toho 5 prezenční a 57 on-line.

Na těchto zasedáních správní rady bylo přijato 163 rozhodnutí, z toho 20 na prezenčních zasedáních a 143 v nepřítomnosti. Zasedání správní rady byla organizována během hygienických a epidemiologických omezení platných v roce 2020 převážně s využitím videokonferencí.

2.2.2 Struktura řízení společnosti PJSC Gazprom

Struktura řízení společnosti PJSC Gazprom je následující:

- Valná hromada akcionářů
- Správní rada (Совет директоров)
- Výbor pro audit
- Výbor pro jmenování a odměňování

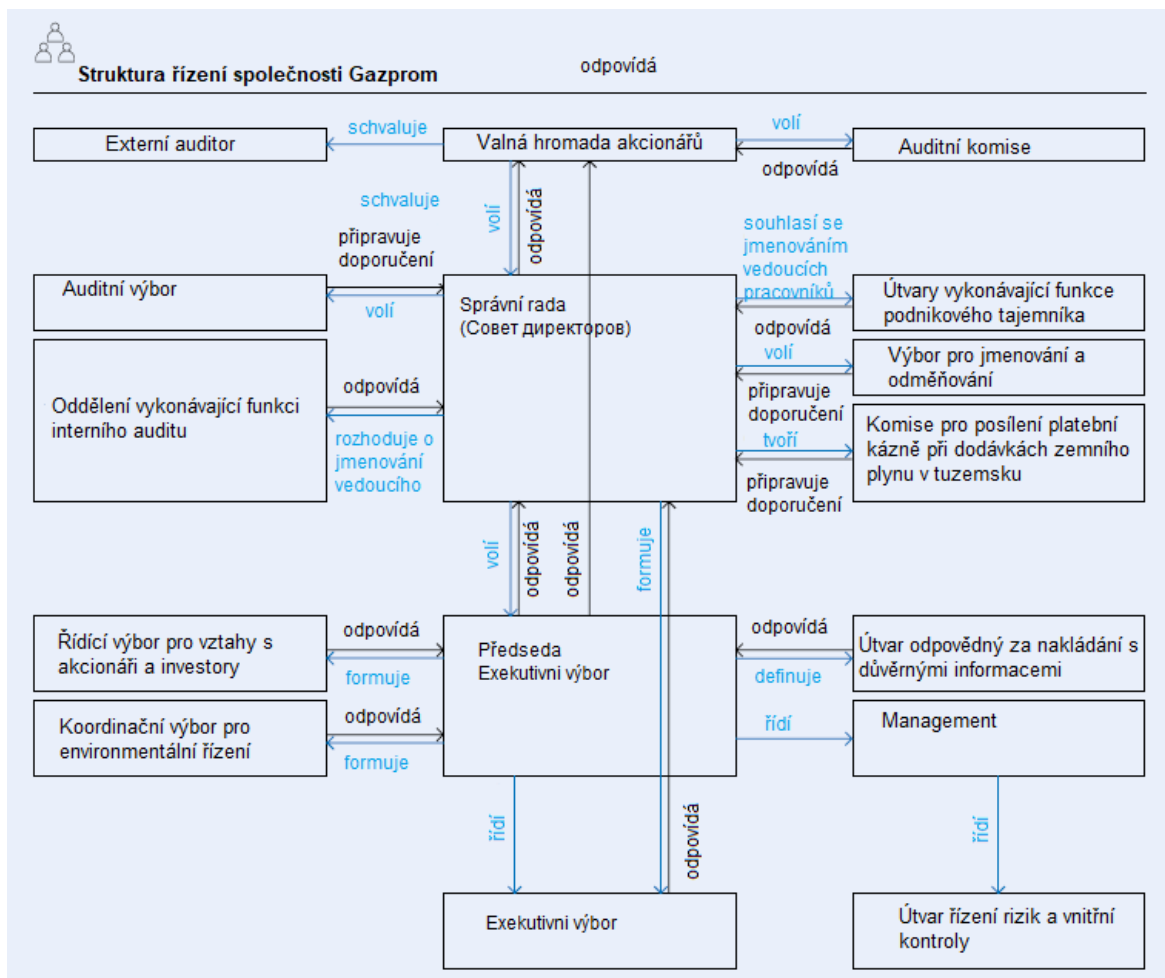
Na obrázku 3 je znázorněna součinnost všech těchto orgánů a oddělení.

2.2.3 Předseda správní rady

Předseda správní rady Alexey Miller je jediným výkonným orgánem společnosti. Předseda správní rady řídí každodenní činnost společnosti v souladu se zákony Ruské federace, stanovami společnosti, rozhodnutími valné hromady akcionářů a správní rady a požadavky interních dokumentů společnosti.

Hlavními cíli a úkoly předsedy správní rady je zajistit:

- Udržitelné a efektivní fungování společnosti;
- Spolehlivé a nepřetržité dodávky plynu odběratelům v Ruské federaci; plnění mezinárodních smluv a dohod o dodávkách plynu společností; řízení a dohled nad fungováním jednotné soustavy zásobování plynem, jejich průmyslová a ekologická bezpečnost, využívání energeticky úsporných a



Zdroj: (Годовой отчет ПАО «Газпром», 2020)

Obr. 3 Struktura řízení společnosti PJSC Gazprom

ekologických technologií; realizace perspektivních a aktuálních programů a plánů, rozhodnutí řídicích orgánů společnosti, která určují strategie rozvoje.

- Řádné uspořádání a spolehlivost účetních záznamů společnosti, včasné předkládání výroční zprávy a dalších finančních výkazů společnosti příslušným orgánům a informování akcionářů, věřitelů a médií o činnosti společnosti.

Miller Alexey stojí v čele společnosti PJSC Gazprom od roku 2001 a v roce 2021 byl znovu zvolen na dalších pět let. Je členem vlivného petrohradského týmu, který se od nástupu prezidenta Vladimira Putina k moci usadil v ekonomickém a politickém vedení Ruska. V médiích je označován za nejlépe placeného manažera v Rusku. Žádný ze současných šéfů státních podniků se mu nemůže rovnat, co se týče služebního postupu.

Předseda správní rady dceřiných společností Gazpromu: pojišťovna «SOGAZ», nevládní penzijní fond «NPF GAZFOND», «Gazprombank», «Gazprom Neft». Člen vládní komise pro palivoenergetiku, reprodukci nerostné surovinové základny a zvyšování energetické účinnosti hospodářství.

Výkon předsedu správní rady PJSC Gazpromu byl vysoce hodnocen jak v Ruské federaci, tak ve zbytku světa. Byl opakovaně vyznamenán různými státy (v Ruské federaci, Kazachstánu, Itálii, Rakousku a Vietnamu). V roce 2010 zařadil americký časopis Harvard Business Review Alexeje Millera na seznam nejefektivnějších vrcholových manažerů světa, kde obsadil čestné třetí místo.

Na začátku roku 2017 na provozní schůzce informoval o dosažení historického rekordu ve vývozu plynu do zemí mimo Společenství nezávislých států v historii plynárenství. V roce 2016 vyvezl Gazprom do Evropy a Turecka celkem 179,3 miliardy metrů krychlových plynu. Rekordní objemy vývozu byly způsobeny poklesem cen ropy, po němž následovaly nejnižší ceny plynu.

V lednu 2020 byl také zahájen Turkish Stream. Během slavnostního otevření generální ředitel společnosti PJSC Gazprom zdůraznil, že zprovoznění exportního plynovodu z Ruska do Turecka přes Černé moře je historickou událostí, která přispěje k energetické bezpečnosti regionu.

Členové správní rady jsou řídicím orgánem, který je volen valnou hromadou na dobu určitou a který řídí společnost mezi výročními valnými hromadami v souladu se svými pravomocemi svěřenými správní rady zákonem a stanovami.

Práce správní rady společnosti PJSC Gazprom v roce 2020 byla zaměřena na vytvoření nezbytných podmínek pro zachování stability provozu a rozvoje společnosti PJSC Gazprom jako globální energetické společnosti. Klíčová rozhodnutí byla přijata v takových blocích otázek, jako je strategický rozvoj, finanční a ekonomická a investiční činnost, audit, ale i zlepšení efektivity řízení a personální politika. Zvláštností hodnoceného roku bylo projednávání různých aspektů dopadu šíření nového koronaviru na dlouhodobý výhled světového trhu s energií a na současné aktivity a plány společnosti PJSC Gazprom na zasedáních správní rady.

2.2.4 Systém odměňování ve společnosti PJSC Gazprom

Stejně jako mnoho jiných společností má i společnost PJSC Gazprom specifický postup pro vyplácení mezd svým zaměstnancům. Za pozornost stojí také různé typy a možnosti odměňování.

Systém odměňování výkonných orgánů

Dokumenty, které definují systém odměňování členů správní rady řídicích a kontrolních orgánů společnosti PJSC Gazprom:

- *Nařízení o postupu stanovení odměn*

Členové správní rady společnosti PJSC Gazprom (schváleno společností Usnesení správní rady č. 2523 ze dne 15. dubna 2015);³⁵

- *Nařízení o systému ročních prémieí pro manažery společnosti PJSC Gazprom*

Pravidla systému ročních prémieí pro vedoucí zaměstnance společnosti PJSC Gazprom (schválená usnesením správní rady). 19. prosince 2006 č. 927, ve znění pozdějších předpisů);³⁶

- *Nařízení o klíčových ukazatelích výkonnosti*

Nařízení o klíčových ukazatelích výkonnosti společnosti PJSC Gazprom (schváleno usnesením správní rady). č. 2435 ze dne 21. října 2014, ve znění pozdějších předpisů).³⁷

Krátkodobé odměny členů výkonných orgánů společnosti PJSC Gazprom (předseda řídicího výboru, členové řídicího výboru) a členů správní rady, kteří jsou zaměstnanci společnosti PJSC Gazprom, jsou stanoveny v podmínkách jejich pracovních smluv.

Společnost PJSC Gazprom a její hlavní dceřiné společnosti zabývající se těžbou, přepravou, podzemním skladováním, zpracováním a prodejem plynu mají systém pobídek pro klíčové manažery, včetně členů výkonných orgánů společnosti PJSC Gazprom.

Odměňování členů výkonných orgánů a dalších klíčových zaměstnanců závisí na výkonnosti společnosti PJSC Gazprom a jejich osobním přínosu k této výkonnosti. Součástí motivačního systému pro klíčové manažery je systém ročních prémieí.

³⁵ *Положение о порядке определения размера вознаграждений членам Совета директоров ОАО «Газпром»* (утверждено решением Совета директоров от 15 апреля 2015 г. № 2523);

³⁶ *Положение о системе годового бонуса руководящих работников ПАО «Газпром»* (утверждено решением Совета директоров от 19 декабря 2006 г. № 927, с последующими изменениями);

³⁷ *Положение о ключевых показателях эффективности ПАО «Газпром»* (утверждено решением Совета директоров от 21 октября 2014 г. № 2435, с последующими изменениями).

Systém ročních bonusů

Vztahuje se na vedoucí pracovníky společnosti PJSC Gazprom a jejích hlavních dceřiných společností a stanoví jednotné zásady a přístupy k odměnám na základě hodnocení jejich výkonnosti prostřednictvím vazby odměňování na plnění klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI).

Celkový fond bonusů se určuje na základě obecných podnikových klíčových ukazatelů výkonnosti, které popisují výkonnost společnosti PJSC Gazprom a jejích dceřiných společností v nejdůležitějších oblastech podnikání.

Podnikové klíčové ukazatele výkonnosti jsou rozděleny do dvou skupin:

1. Finanční a ekonomické ukazatele (nejvýše sedm ukazatelů a s celkovou vahou do 70 % součtu vah všech klíčových ukazatelů výkonnosti);
2. Oborově specifické, zohledňující specifika podnikání společnosti (maximálně čtyři ukazatele a s celkovou vahou do 50 % součtu vah všech klíčových ukazatelů výkonnosti). (Princip je stejný jako EBITDA na str. 21)

Roční prémie pro vedoucí pracovníky se odvíjí od úrovně výkonnosti jednotlivých klíčových ukazatelů výkonnosti. Pokud nejsou splněny klíčové ukazatele výkonnosti, roční bonus se sníží.

Počínaje rokem 2015 podléhají cílové (plánované) a skutečné KPI každoročnímu schválení správní rady společnosti PJSC Gazprom.

Základní část odměny je vyplácena za výkon pravomocí člena správní rady. Další část odměny je vyplácena za výkon dalších povinností člena správní rady souvisejících s výkonem funkce předsedy správní rady, místopředsedy správní rady a za práci ve výborech správní rady.

Bonusová část odměny je vyplácena za dosažení výkonnosti v porovnání s obecnými podnikovými klíčovými ukazateli výkonnosti, které se vztahují na systém ročních bonusů pro vedoucí pracovníky společnosti PJSC Gazprom.

Dokument rovněž stanoví, že exekutivní výbor může valné hromadě akcionářů doporučit, aby členům správní rady nevyplácela odměny nebo aby jim vyplácela nižší odměny, než je částka vypočtená v souladu s předpisy.

Členové správní rady, kteří zastávají funkce ve veřejné a státní správě, nepobírají odměnu.

Systém odměňování pro členy řídicích a dozorčích orgánů

Dokumenty určující systém odměňování členů řídicích a kontrolních orgánů společnosti PJSC Gazprom:

- Pravidla pro stanovení odměn členům správní rady společnosti PJSC Gazprom (schválena usnesením správní rady č. 2523 ze dne 15. dubna 2015);
- Pravidla pro odměňování členů revizní komise společnosti PJSC Gazprom (schválena usnesením správní rady č. 2641 ze dne 9. prosince 2015, v platném znění);
- Pravidla systému ročních prémie pro vedoucí pracovníky společnosti PJSC Gazprom (schválena usnesením správní rady č. 927 ze dne 19. prosince 2006, v platném znění);
- Nařízení o klíčových ukazatelích výkonnosti společnosti PJSC Gazprom (schváleno usnesením správní rady č. 2435 ze dne 21. října 2014, v platném znění).

Systém celopodnikových klíčových ukazatelů výkonnosti

Za účelem hodnocení výkonnosti členů řídicího výboru a dalších vedoucích pracovníků, motivace členů správní rady společnosti PJSC Gazprom a přijímání rozhodnutí týkajících se lidských zdrojů schválila správní rada (zápis ze zasedání správní rady č. 972 ze dne 21. října 2014) systém klíčových ukazatelů výkonnosti společnosti jako součást nařízení o klíčových ukazatelích výkonnosti společnosti PJSC Gazprom. Klíčové ukazatele výkonnosti byly následně změněny správní radou společnosti PJSC Gazprom na základě pokynů vládních orgánů.

Klíčové ukazatele výkonnosti společnosti PJSC Gazprom odrážejí nejdůležitější parametry efektivity a výkonnosti společnosti v krátkodobém horizontu a podléhají schválení správní rady. Podnikové cíle KPI se vypočítávají na základě rozpočtu (finančního plánu) a ročního investičního programu společnosti PJSC Gazprom.

Odměny vyplácené členům řídicího výboru společnosti PJSC Gazprom (včetně předsedy řídicího výboru společnosti PJSC Gazprom) a dalším vedoucím pracovníkům společnosti (včetně odměn vyplácených vedoucím pracovníkům společnosti PJSC Gazprom, kteří současně vykonávají funkci členů správní rady Společnosti v rozsahu, který nesouvisí s jejich účastí v správní rady) jsou stanoveny

jejich pracovními smlouvami a mají krátkodobý charakter. Členové řídicího výboru nepobírají za svou účast v řídicím výboru společnosti PJSC Gazprom odměnu.

Politika odměňování vedoucích pracovníků společnosti PJSC Gazprom poskytuje dostatečnou motivaci k efektivnímu výkonu. Důležitým prvkem systému odměňování vedoucích pracovníků společnosti PJSC Gazprom, včetně členů řídicího výboru, je systém ročních prémie pro vedoucí pracovníky společnosti PJSC Gazprom. Systém ročních bonusů se vztahuje na vedoucí pracovníky společnosti PJSC Gazprom a jejích hlavních dceřiných společností zabývajících se těžbou, přepravou, podzemním skladováním, zpracováním a prodejem plynu. Roční prémie vedoucích pracovníků závisí na výkonnosti společnosti PJSC Gazprom (dosažení obecných podnikových klíčových ukazatelů výkonnosti) a na osobním přínosu vedoucích pracovníků k dosažení individuálních cílů. Roční prémie pro členy řídicího výboru společnosti PJSC Gazprom (s výjimkou předsedy řídicího výboru) se skládá ze dvou částí: obecné podnikové části (80 %) a individuální části (20 %). Podniková část závisí na výkonnosti společnosti PJSC Gazprom, zatímco individuální část závisí na dosažení individuálních cílů. Roční odměna předsedy řídicího výboru se skládá pouze z obecné podnikové části.

Pro stanovení výše skutečných plateb se na celopodnikovou a individuální část ročního bonusu použije celopodnikový korekční faktor, který odráží skutečnou úroveň dosažení klíčových ukazatelů výkonnosti. Pokud nejsou splněny klíčové ukazatele výkonnosti, roční bonus se sníží. Tím je zajištěna vazba mezi dosahováním obecných podnikových klíčových ukazatelů výkonnosti a vyšší odměn, jakož i osobní motivací vedoucích pracovníků. V roce 2020 byla roční prémie za rok 2019 vyplacena s přihlédnutím k obecnému podnikovému opravnému koeficientu ve výši 111,07 %.

Také členové výkonných orgánů společnosti PJSC Gazprom a další vedoucí pracovníci společnosti mají nárok na dlouhodobé požitky po skončení pracovního poměru. Tyto platby jsou prováděny v souladu s právními a místními předpisy společnosti PJSC Gazprom způsobem předepsaným pro všechny zaměstnance společnosti a zahrnují nestátní důchodové dávky poskytované NPF GAZFOND, jakož i jednorázové důchodové dávky poskytované společností PJSC Gazprom. Kromě toho společnost poskytuje dobrovolné zdravotní pojištění členům výkonných orgánů společnosti PJSC Gazprom a dalším vedoucím pracovníkům společnosti.

2.2.5 Odměňování členům správní rady

V souladu s jednacím řádem správní rada společnosti PJSC Gazprom schváleným řádnou valnou hromadou akcionářů společnosti PJSC Gazprom (zápis č. 1 ze dne 30. června 2016, ve znění pozdějších změn) a stanovami společnosti mohou být členům správní rady v průběhu jejich funkčního období na základě rozhodnutí valné hromady vypláceny odměny a/nebo náhrady výdajů spojených s výkonem funkce člena správní rady.

Rozhodnutí o výplatě odměn přijímá valná hromada společnosti PJSC Gazprom na základě doporučení správní rady vypracovaného v souladu s Pravidly o postupu při určování odměn členům správní rady společnosti. Dokument stanoví zejména vzorce pro výpočet odměny, která se skládá ze základní, dodatečné a bonusové části. Nařízení rovněž stanoví podmínky a postup pro vyplacení odměn. Zejména se stanoví, že správní rada může doporučit valné hromadě akcionářů, aby nevyplatila odměnu členům správní rady nebo aby vyplatila nižší částku, než je částka vypočtená v souladu s nařízením, pokud během výkonu funkce správní rady došlo k událostem, které nebylo možné předvídat, ale které měly významný dopad na činnost správní rady a/nebo provozní výsledky společnosti PJSC Gazprom.

V tabulce 2 lze nalézt informace o odměnách členů správní rady. Ruské rubly byly pro lepší představu o odměnách v PJSC Gazprom přepočítány na české koruny. Aktuální směnný kurz k 16. 04. 2022: 1 Kč = 3,68 rublů.

Tab. 5 Výplata odměn členům správní rady společnosti PJSC Gazprom v roce 2020 (v souladu s usnesením řádné valné hromady ze dne 26. června 2020)

Jméno	Zastávaná pozice	Funkce ve státní zprávě	Celkem, tis Kč	Další pocty, tis Kč
Zubkov Viktor	Předseda správní rady	Ne	8 954	1 689
Miller Alexey	Místopředseda správní rady	Ne	8 673	1 407
Akimov Andrey	Člen správní rady	Ne	7 266	-
Kulibaev Timur	Člen správní rady	Ne	7 266	-

Manturov Denis	Člen správní rady	Ano	-	-
Markelov Vitaliy	Člen správní rady	Ne	7 266	-
Matrynov Viktor	Předseda výboru pro audit	Ne	7 922	657
May Vladimir	Členem výboru pro jmenování a odměňování představenstva	Ne	7 641	375
Novak Alexandr	Člen správní rady	Ano	-	-
Patrusev Dmitrii	Člen správní rady	Ano	-	-
Sereda Mixail	Člen výboru pro audit	Ne	7 922	657
Celkem			62 909	4 784

Zdroj: (Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2020 год)

Jak je vidět z této tabulky v PJSC Gazpromu pracují tři lidé, kteří nejsou odměňováni jako členové správní rady, protože vykonávají určitou práci i pro státní aparát:

- Alexander Novak (místopředseda vlády Ruské federace (do 10.11.2020 - ministr energetiky Ruské federace))
- Denis Manturov (ministr průmyslu a obchodu Ruské federace)
- Dmitrii Patrusev (ministr zemědělství Ruské federace)

2.2.6 Rozdíl v odměňování manažerů PJSC Gazprom v 2018-2020 letech

Rozdíl v odměňování manažerů Gazpromu se v posledních letech ukázal jako poměrně výrazný. Rádi bychom se podívali na hlavní důvody změny odměňování ve správně radě. Autor se nebude zabývat odměňováním všech orgánů aparátu, ale pouze 1 orgánu a celkovým odměňováním členů správní rady.

Tab. 6 Odměny členů správní rady PJSC Gazprom, tis. Kč. (2018-2020)

Odměny členů správní rady společnosti PJSC Gazprom, tis. Kč.			
	2018	2019	2020
Odměny vyplacené členům správní rady	693 328	361 908	464 921
Odměna za účast v práci řídicího orgánu	-	-	-
Mzda	281 453	223 115	193 141
Bonusy (včetně ročního bonusu)	400 908	130 321	245 263
Ostatní druhy odměn	10 966	8 472	26 515
Pojistné	112 446	55 571	71 615
Celkem	1 499 101	779 387	1 001 455

Zdroj: Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2020 год

Jak je vidět z této tabulky, mezi roky 2018 a 2020 je velký rozdíl. Odměny se v roce 2020 ve srovnání s rokem 2018 snížily o 33,2 %. Správní rada plynárenského holdingu tvoří 11 lidí včetně předsedy Alexeje Millera. Zveřejněné příjmy členů správní rady zahrnují jejich platy, odměny a "jiné druhy odměn". V letech 2015-2018 činily tyto platby členům správní rady společnosti PJSC Gazprom v průměru přibližně 687 500 000 Kč ročně.

Na základě čtvrtletní účetní závěrky PJSC Gazprom za stejné období se poměr platů a odměn vedení monopolu změnil. Podíl mezd na celkových příjmech vedení se snížil z 53 % v roce 2015 na 41 % v roce 2018, tj. 385 869 565 Kč, resp. 279 891 304 Kč. Většina odměn - až tři čtvrtiny - se vyplácí členům představenstva najednou. Obvykle se tak děje v prvním nebo druhém čtvrtletí, kdy vrcholoví manažeři dostávají své roční odměny. To se však v roce 2019 nestalo, jak vyplývá z účetnictví společnosti. Prudký pokles příjmů představenstva společnosti Gazprom v roce 2019 je způsoben tím, že vrcholovým manažerům nebyly vyplaceny roční odměny. Pokud věnujeme pozornost tabulce č. 3 "Bonusy (včetně ročního bonusu)", vidíme výrazný rozdíl mezi roky 2018 a 2019, který souvisí s výplatou bonusů, ale tato složka zahrnuje různé bonusy a největší roční bonus nebyl vyplacen.

Pro lepší pochopení ruské ekonomiky a výše odměn v porovnání s ostatními ruskými giganty bychom rádi porovnali 15 největších společností z hlediska odměn pro rok 2021. Údaje týkající se odměn a počtu osob, které je obdržely, jsou uvedeny

v tabulce 7. (Čísla byla přepočtena aktuálním kurzem v době psaní práce na hodnotu 1 Kč = 3,68 rublů).

Tab. 7 Ruské společnosti s nejvyššími manažerskými odměnami v roce 2020

Místo	Společnost	Odměny v 2020 roce, mil. Kč	Počet osob, které obdržely odměny	Odměny v 2019 roce, mil. Kč	Kapitalizace, mld.Kč
1	Новатэк	1999	22	1198	1232,7
2	ГМК «Норильский никель»	1752	27	1707	1013,4
3	UC Rusal	1271	18	1398	201,9
4	Сбер Банк	1077	19	1186	1713,1
5	Роснефть	1023	20	1030	1643,6
6	АФК «Система»	953	31	1191	89,6
7	ВТБ	924	23	1196	147,3
8	Мостотрест	681	N/a	599	8,3
9	ПАО Газпром	634	24	532	1454,4
10	Транснефть	628	75	637	62,7
11	Группа «М.Видео–Эльдорадо»	608	27	539	35,2
12	Тинькофф Банк	538	N/a	401	238,7
13	Ростелеком	500	22	535	479,7
14	Лукойл	471	23	507	1153
15	Магнит	471	N/a	562	147,9

Zdroj: <https://www.forbes.ru/>

Z této tabulky vyplývá, že společnost PJSC Gazprom je z hlediska počtu vyplacených odměn až na 9. místě v Rusku. V Rusku je také na 3. místě z hlediska kapitalizace, která činí 1 454,4 mld. Kč. Toto číslo 24 pro PJSC Gazprom znamená počet osob, které obdržely odměny a je to 11 členů správní rady a 14 členů exekutivního orgánu a vzhledem k tomu, že Miller je ve dvou orgánů zároveň, tak proto máme 24 členů a nikoli 25.

Pro podrobnou analýzu postavení společnosti Gazprom z hlediska vyplácených odměn byla provedena srovnávací analýza s konkurenty. Důležitým faktorem je, že předseda správní rady dostává více než ostatní členové správní rady. Proto je tento výpočet pro obecné pochopení přibližný. K tomu použijeme vzorec 1:

$$X = \frac{\text{odměny ročně, mil.Kč}}{\text{počet osob, který obdržely odměny}} \quad (1)$$

Tab. 8 Odměňování ve společnostech na 1 osobu

Místo	Společnost	Odměny na 1 osobu v roce 2020, mil. Kč	Odměny na 1 osobu v roce 2019 mil. Kč
1	Новатэк	90,9	54,5
2	ГМК «Норильский никель»	64,9	63,2
3	UC Rusal	70,6	77,7
4	Сбер Банк	56,7	62,4
5	Роснефть	51,2	51,5
6	АФК «Система»	30,7	38,4
7	ВТБ	40,2	52,0
8	Мостотрест	N/a	N/a
9	ПАО Газпром	26,4	22,2
10	Транснефть	8,4	8,5
11	Группа «М.Видео–Эльдорадо»	22,5	20
12	Тинькофф Банк	N/a	N/a
13	Ростелеком	22,7	24,3
14	Лукойл	20,5	22
15	Магнит	N/a	N/a

Jak je z údajů patrné, Gazprom se v roce 2020 umístil na 8. místě z hlediska odměňování v Rusku na osobu. Zajímavým a významným faktorem je, že odměny manažerů společnosti «Novatek» jsou o 3,44 krát vyšší než odměny společnosti Gazprom v roce 2020 a dosahují až 90,9 milionu Kč na osobu. Jelikož je tato společnost na prvním místě, myslím, že je nutné uvést stručný popis a druh činnosti společnosti.

2.2.7 Společnost s nejvyššími odměnami v roce 2020 - «NOVATEK»

Společnost «NOVATEK» je největším nezávislým výrobcem zemního plynu v Rusku. Společnost se zabývá průzkumem, těžbou, zpracováním a prodejem zemního plynu a kapalných uhlovodíků a má více než dvacetileté zkušenosti v ruském ropném a plynárenském průmyslu.

- **Geografie operací**

Těžební a navazující aktiva společnosti se nacházejí v Ruské federaci. Společnost vlastní 78 licencí na průzkum a těžbu uhlovodíků, převážně v Jamalo-něneckém autonomním okruhu, s celkovými prokázanými zásobami 16,4 miliardy barelů (konec roku 2020). (do konce roku 2020). Společnost v současné době těží zemní plyn, plynový kondenzát a ropu z 23 polí.

- **Zásoby**

«Novatek» je jednou ze tří největších společností na světě podle prokázaných zásob zemního plynu.

K 31. prosinci 2021 činily prokázané zásoby uhlovodíků podle SEC (včetně podílu na zásobách společného podniku) 16 409 milionů barelů ropného ekvivalentu (boe), z toho 2 261 miliard metrů krychlových plynu a 189 milionů tun kapalných uhlovodíků. V porovnání s koncem roku 2020 se zásoby uhlovodíků zvýšily o 0,3 % (bez započtení těžby v roce 2021), přičemž poměr náhrady zásob činil 107 %, což představuje nárůst o 669 milionů barelů ropného ekvivalentu včetně těžby. Poměr náhrady zásob plynu činil 120 %, což odpovídá přírůstku zásob ve výši 96 miliard metrů krychlových včetně těžby.

V roce 2021 zvýšila společnost NOVATEK celkovou produkci uhlovodíků o 2,9 %. Společnost pokračovala v systematickém rozvoji nových ložisek, zvyšovala podíl rozvinutých zásob a zaměřovala se na zpeněžení zdrojové základny.

"Společnost NOVATEK pokračuje v aktivní průzkumné činnosti na poloostrovech Gydan a Jamal, která přispěje k budoucímu růstu prokázaných zásob podle mezinárodní klasifikace.

Dynamika zásob v roce 2021 byla pozitivně ovlivněna úspěšnými výsledky průzkumu na polích Geofizičeskoje, Gydanskoje, Južno-Tambeyskoje a Urengoykoje (Samburská oblast), těžebními vrty na polích Utrenneje, Južno-Tambeyskoje, Urengoykoje (Samburská, Evo-Jachinská licenční oblast), Severní Ruskoje a zvýšeným koeficientem výtěžnosti na poli Jurcharovskoje.

Prokázané a pravděpodobné zásoby uhlovodíků podle standardů PRMS (včetně podílu na zásobách společných podniků) činily 28 970 milionů boe, z toho 3 948 miliard metrů krychlových plynu a 363 milionů tun kapalných uhlovodíků.

Za účelem doplnění a zvýšení prokázaných zásob se společnost NOVATEK snaží provádět optimální objem průzkumných prací nejen v blízkosti stávající dopravní a těžební infrastruktury, ale také v nových perspektivních regionech.

- **Těžba uhlovodíkových produktů**

Společnost těží komerční uhlovodíky na 23 polích. V roce 2021 vzrostla těžba plynu o 3,3 % a kapalných uhlovodíků o 0,5 %.

- **Finanční výsledky**

Většina příjmů společnosti pochází z prodeje zemního plynu a stabilních plynových kondenzátů a v menší míře z prodeje ostatních kapalných uhlovodíků. Tržby společnosti z prodeje v roce 2021 dosáhly 1 157 miliard rublů a EBITDA 748 miliard rublů.

Lze konstatovat, že největší společnosti v seznamu jsou zastoupeny především jako společnosti zabývající se přírodními zdroji (plyn, ropa, přírodní minerály, drahé kovy).

2.3 Vyhodnocení odměňování ve vybraných společnostech

V této části se pokusíme vyhodnotit údaje získané od dvou společností a provést srovnávací analýzu.

V této analýze si můžeme všimnout kardinálně opačného principu určování potřebných informací. Pokud jde o společnost ČEZ a.s., existuje dokument "POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ ČEZ, a. s.", který jasně definuje právní systém odměňování ve společnosti. Tento dokument je neměnný, existuje však další dokument "ZPRÁVA O ODMĚŇOVÁNÍ ČEZ, a. s., ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ 2020", ve kterém může meziročně dojít ke změnám v souvislosti s odměňováním. Například v roce 2020 správní rada rozhodla, že členům společnosti nebude vyplácena žádná odměna. Velké množství analytických informací je uloženo ve "Skupině ČEZ Výroční zpráva 2020", odkud lze také získat zajímavé informace. V tabulce 4 jsou uvedeny velmi podrobné informace o jednotlivých částech odměny. (poměry pevné a pohyblivé složek k celkové výše). Lze konstatovat, že dokumentace ČEZ je na

vysoké úrovni. Snadno zde najdeme odpověď na jakoukoli otázku týkající se společnosti.

Pokud jde o PJSC Gazprom, všechny relevantní informace jsou uloženy ve výroční zprávě (Annual Report of PJSC Gazprom for 2020). Na jedné straně je docela výhodné, že místo 3 dokumentů je pouze 1. Na druhou stranu existuje mnoho otázek, na které nelze odpovědět. Tyto otázky zahrnují některé složky odměny. Neznáme podíl mezi pevnou a pohyblivou celkovou odměnou. V části PJSC Gazprom můžeme najít pouze celkovou odměnu člena správní rady, která je ve vztahu k dokumentaci ČEZ minusová.

Zajímavým detailem je funkce některých členů správní rady v PJSC Gazprom. Je možné upřesnit, že někteří z nich zastávají i funkce ve státních orgánech, a proto od PJSC Gazpromu nepobírají odměnu.

Na závěr bych rád porovnal průměrné odměny člena představenstva ČEZ s průměrnými odměnami člena exekutivního výboru PJSC Gazprom. V PJSC Gazprom je 14 členů exekutivního výboru s celkovou odměnou 536 536 684 Kč (1 974 455 000 rublů).³⁸

Představenstvo ČEZ má 7 členů s celkovou odměnou 132 103 000 Kč. Z výše uvedených údajů lze vyvodit následující závěry:

- Průměrné odměny člena představenstva ČEZ činí 18 872 000 Kč ročně.
- Průměrné odměny člena exekutivního výboru ve společnosti PJSC Gazprom činí 38 324 048 Kč ročně.

Z výše uvedených výpočtů vyplývá, že odměny managementu společnosti PJSC Gazprom jsou o 2,03 krát vyšší než odměny české společnosti ČEZ. Na základě průměrných měsíčních platů v těchto dvou zemích se to autorovi zdá velmi zvláštní. Podle oficiálních údajů činí průměrná mzda v Rusku od roku 2021 56 530 rublů (přepočteno kurzem použitým v této práci, 1 Kč = 3,68 rublů) = 15 361 Kč. Pokud jde o Českou republiku, průměrná měsíční mzda v České republice činí od roku 2021 32 979 Kč.³⁹ Porovnáním těchto dvou údajů můžeme říci, že průměrná měsíční mzda v České republice je o 2,15 krát vyšší než v Rusku.

³⁸ Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2020 год

³⁹ Český statistický úřad. *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2021*. 08. 03. 2022 [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2021>

Závěr

Autor diplomové práce dospěl k závěru, že politika o odměnách v obou společnostech se liší. V této práci byly posany dva modely řízení společnosti monistický (PJSC Gazprom) a dualistický (ČEZ), což je velký rozdíl v řízení společnosti. To má samozřejmě vliv na výši plateb členům představenstva (ČEZ) a správní rady (PJSC Gazprom). Je zřejmé, že kompenzace (odměna) bude vyšší, pokud je počet řídicích orgánů menší.

Významným rozdílem je propojení orgánů v jednotlivých společnostech. V ČEZ to vypadá tak, že odměna členů představenstva a členů dozorčí rady je definována ve smlouvě o výkonu funkce, ale v případě členů představenstva schvaluje dozorčí rada a v případě člena dozorčí rady Valná hromada. Dozorčí rada se zabývá stanovením a vyhodnocením výkonnostních ukazatelů, které jsou spojeny s flexibilní částí odměny člena představenstva. Valná hromada pak tyto údaje použije při svém rozhodování o schválení odměny za daný rok. Takto vypadá princip zvaný "Say on pay" ze strany akcionářů společnosti.

V PJSC Gazpromu to funguje trochu jinak. Dne 26. června 2020 se konala valná hromada akcionářů, na které Valná hromada rozhodla o rozdělení zisku společnosti PJSC Gazprom za rok 2019; o vyplacení odměn členům správní rady; a byla zvolena nová správní rada. Jak vidíme, při absenci dozorčí rady získává systém řízení společnosti zcela jinou podobu.

Za pozornost stojí také příloha 3, která obsahuje vzorovou smlouvu o výkonu funkce s členem dozorčí rady, která dokládá, že společnost je otevřená svým akcionářům a všem zájemcům, kteří by měli zájem se o společnosti dozvědět více. PJSC Gazprom je pro nezasvěcené uzavřenější a v průběhu této práce se autorovi diplomové práce nepodařilo najít ani vzorovou smlouvu s členem správní rady.

Při porovnání dvou vedoucích pracovníků společnosti Alexeje Millera a Daniela Beneše je obtížné určit úspěšnějšího z nich. Pokud jde o Millera, autorovi diplomové práce se podařilo zjistit informace, že jeho práce je v Rusku vysoce ceněna a je považován za nejlépe placeného manažera v Rusku. Miller je také členem dceřiných společností Gazpromu PJSC Gazprom (více na str. 43 Autor diplomové práce nemá velkou důvěru v ruské media, protože v nich chybí nezávislí novináři a média, ale nelze Millerovi upřít, že byl v roce 2010 americkým časopisem Harvard Business Review zařazen mezi nejefektivnější manažery na světě, kde se umístil

na třetím místě. Miller zastává tuto funkci již od roku 2001 a v roce 2021 byl znovu zvolen na dalších pět let, což znamená, že minimálně bude ve funkci od roku 2001 do roku 2026. Co se týče Daniela Beneše, jeho životopis odráží profesní vývoj a během své kariéry se postupně posunul na pozici předsedy představenstva, kterou zastává od 15. září 2011. Společnost ČEZ během Benešova vedení zvýšila dividendu z 60 na 80 % čistého zisku, což je podle autora diplomové práce fantastický výsledek.

Důležitým aspektem analýzy vybraných společností a odměňování managementu je samotné konečné odměňování vyjádřené v penězích. Autor diplomové práce dospěl k závěru, že odměny manažerů v PJSC Gazprom jsou o 2,03 krát vyšší než v odměny manažerů ČEZ. Dalším důležitým faktorem je velmi proměnlivá hodnota odměn členů společnosti PJSC Gazprom. Jak je patrné z tab. 6 «Odměny členů správní rady společnosti PJSC Gazprom, tis. Kč. (2018-2020)» se hodnoty mezi roky 2020 a 2018 liší o 33,2 %, což je obrovský rozdíl. To podle názoru autora diplomové práce ukazuje na ne zcela správnou politiku odměňování. Na odměnu má samozřejmě vliv velké množství různých faktorů, ale jedná se skutečně o velký procentuální rozdíl, který by mohl být upraven směrem dolů.

Seznam literatury

Armstrong, Michael: *Odměňování pracovníků*, Grada Publishing (2009)

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3

Borkovec, Aleš: *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*. Barrister & Principal, 2014.

Český statistický úřad. *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2021*. 08. 03. 2022 [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2021>

LASÁK, Jan. § 59 [Práva a povinnosti mezi členem orgánu a obchodní korporací]. In: LASÁK, Jan, Jan DĚDIČ, Jarmila POKORNÁ, Zdeněk ČÁP, Jana SKÁLOVÁ aj. *Zákon o obchodních korporacích: Komentář* [Systém ASPI]. Wolters Kluwer [cit. 2022-2-9]. ASPI_ID KO90_2012CZ. Dostupné v Systému ASPI. ISSN: 2336-517X

Martimort, David: *The Theory of Incentives The Principal-Agent Model*, Princeton University Press (2002)

Munday, Roderick: *Agency : Law and Principles*, Oxford University Press (2022)

POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ ČEZ, a. s.

Skupina ČEZ Výroční zpráva 2020

University of Hohenheim, *The Principal-Agent Problem in the Context of Financial Advice*, Grin Publishing (2021)

Zpráva o odměňování ČEZ, a.s., za účetní období 2020

А.Н.Хорин, А.В.Бровкин : *Агентская проблема и возможные пути ее решения*, Микроэкономика

Алехина, О.Е. *Стимулирование развития работников организации* / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2014. – №1.

Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2020 год

Нефть, газ, фондовый рынок: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ngfr.ru/library.html?gazprom>

Положение о порядке определения размера вознаграждений членам Совета директоров ОАО «Газпром» (утверждено решением Совета директоров от 15 апреля 2015 г. № 2523)

Положение о вознаграждениях членам Ревизионной комиссии ПАО «Газпром» (утверждено решением Совета директоров от 9 декабря 2015 г. № 2641, с последующими изменениями)

Положение о системе годового бонуса руководящих работников ПАО «Газпром» (утверждено решением Совета директоров от 19 декабря 2006 г. № 927, с последующими изменениями)

Положение о ключевых показателях эффективности ПАО «Газпром» (утверждено решением Совета директоров от 21 октября 2014 г. № 2435, с последующими изменениями)

Федосеев, Сергей. Гражданско-правовое положение членов совета директоров акционерных обществ по законодательству Российской Федерации. 2012

Федеральный закон "Об экспорте газа" от 18. 07. 2006 N 117-ФЗ

Федеральная служба государственной статистики, *Рынок труда, занятость и заработная плата:* [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Role manažerů	13
Obr. 1 Základní organizační schéma společnosti ČEZ, a. s., k 1. 3. 2021	42
Obr. 2 Struktura řízení společnosti PJSC Gazprom	45

Seznam tabulek

Tab. 1 Zdroje příjmů a úroku zmocnitele a zmocněnce	18
Tab. 2 Počet akcií a počet opcí na akcie pro členy představenstva ČEZ a.s.	38
Tab. 3 Počty výkonnostních jednotek členům představenstva	41
Tab. 4 Výše odměn poskytnutých Společností jednotlivým členům představenstva v souhrnu za rok 2020	41
Tab. 5 Výplata odměn členům správní rady společnosti PJSC Gazprom.....	51
Tab. 6 Odměny členů správní rady PJSC Gazprom, tis. Kč. (2018-2020).....	53
Tab. 7 Ruské společnosti s nejvyššími manažerskými odměnami v roce 2020 ...	54
Tab. 8 Odměňování ve společnostech na 1 osobu	55

Seznam příloh

Příloha 1 SMLOUVA O VÝKONU FUNKCE ČLENA PŘEDSTAVENSTVA.....	65
Příloha 2 ДОГОВОР с членом Совета директоров открытого акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Иркут»	71
Příloha 3 Smlouva o výkonu funkce člena dozorčí rady	77

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Evgenii Sitkin		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní podnikání a právo		
NÁZEV PRÁCE	Komparace manažerského odměňování v České republice a v Ruské federaci		
VEDOUCÍ PRÁCE	JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.		
KATEDRA	KEP - Katedra ekonomie a práva	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	66		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	8		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>V této práci se autor zabýval tématem odměňování managementu ve dvou velkých akciových společnostech v České republice a v Rusku. Byly vybrány společnosti ČEZ a.s. a PJSC Gazprom. V práci byly identifikovány rozdíly v řízení společnosti a v jednotlivých částech manažerského odměňování. Následovala srovnávací analýza celkových čísel odměňování zahrnující všechny části odměňování.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	ČEZ a.s., Gazprom, právní systém odměňování, představenstvo, exekutivní výbor, energie.		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Evgenii Sitkin		
FIELD	Specialization International Business and Law		
THESIS TITLE	Comparison of managerial remuneration in the Czech Republic and the Russian Federation		
SUPERVISOR	JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.		
DEPARTMENT	KEP - Department of Law and Economics	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	66		
NUMBER OF PICTURES	3		
NUMBER OF TABLES	8		
NUMBER OF APPENDICES	3		
BRIEF DESCRIPTION	<p>In this work, the author examined the topic of management remuneration in two large joint stock companies in the Czech Republic and Russia. The companies selected were ČEZ a.s. and PJSC Gazprom. The thesis identified differences in the management of the companies and in the different parts of managerial remuneration. This was followed by a comparative analysis of total remuneration figures including all parts of remuneration.</p>		
KEY WORDS	<p>ČEZ a.s., PJSC Gazprom, legal remuneration system, Board of Directors, executive Committee, energy.</p>		