

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní podnikání a právo

Manažerské odměňování se zaměřením na společnost AstraZeneca Diplomová práce

Bc. Tam Thi NGUYEN

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Tam Thi Nguyen**
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Mezinárodní podnikání a právo

Název tématu: **Manažerské odměňování se zaměřením na společnost AstraZeneca**

Cíl: Cílem diplomové práce je analýza systému manažerského odměňování ve společnosti AstraZeneca a na základě dostupných zdrojů posoudit funkčnost a účinnost systému odměňování v této společnosti. Dále analyzovat případná zjištění nedostatků a upravit nebo navrhnout účinnější způsob odměňování.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Definice a význam odměňování a motivace
3. Systém odměňování a jeho hodnota ve společnosti
4. Právní rámec odměňování v britské jurisdikci
5. Představení společnosti AstraZeneca
6. Popis a analýza manažerského odměňování ve AstraZeneca
7. Návrhy a zlepšení změn systému odměňování
8. Závěr

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
3. PRICE, A. *Human Resource Management in a Business context*. London, Thomson Learning 2007, ISBN 978-184480-548-8. In .
4. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Datum zadání diplomové práce: květen 2021

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 25. 6. 2021

Bc. Tam Thi Nguyen

Autorka 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

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

Jsem si vědom(a), 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 prací 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 10. 5. 2022

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi při studiu, a zejména při psaní diplomové práce byli velkou oporou. Zvláštní poděkování bych chtěla věnovat mému vedoucímu JUDr. Ing. Aleši Borkovcovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, a především za veškerý čas a cenné připomínky, které mi v průběhu psaní práce věnoval.

Obsah

Úvod	8
1 Charakteristika manažerské role	9
1.1 Funkce manažerské práce	9
1.2 Manažerský model	10
1.3 Manažerská etika	10
1.4 Teorie zastoupení.....	11
2 Teorie motivace	13
2.1 Význam motivace	13
2.2 Motivační teorie	13
2.3 Motivace manažerů	13
3 Hodnocení manažerů.....	15
3.1 Funkce hodnocení.....	15
3.2 Cíle hodnocení	15
3.3 Metody hodnocení manažerů	16
4 Odměna	21
4.1 Peněžitá a nepeněžitá odměna.....	21
4.2 Fixní a variabilní odměna	21
4.3 Krátkodobá a dlouhodobá odměna	22
5 Odměňování manažerů	23
5.1 Způsoby odměňování vrcholových manažerů.....	24
5.2 „Zlaté padáky“	27
6 Odměňování vrcholového managementu	28
6.1 Odměňování v USA.....	29
6.2 Princip Say on pay	30
6.3 Odměňování v České republice	31
6.4 Odměňování ve Velké Británii	33
7 Společnosti AstraZeneca	39
7.1 Představení společnosti	39
7.2 Stanovy společnosti AstraZeneca	40
7.3 Zásady odměňování ředitelů ve společnosti AstraZeneca.....	42

8	Analýza odměňování manažerů v AstraZeneca	46
8.1	Odměňování ředitelů v roce 2019	46
8.2	Odměňování ředitelů v roce 2020	48
8.3	Odměňování ředitelů v roce 2021	54
8.4	Dlouhodobý vývoj odměn generálního ředitele	60
8.5	Výhled na rok 2022	61
	Závěr	62
	Seznam literatury.....	65
	Seznam obrázků.....	72

Seznam použitých zkratk a symbolů

AC	Assessment Centre
CA	Companies Act 2006
CEO	Chief executive officer
CFO	Chief financial officer
BARS	Behaviorally anchored rating scales
BOS	Behaviour observation scale
CRD	Capital requirements directive
EBITDA	Zisk před zdaněním úroků, daní a odpisů
EFQM	European foundation for quality management
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FTSE	Financial times stock exchange
KPI	Key performance indicators
MBO	Management by objectives
ObchZ	Obchodní zákoník
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PFP	Pay for performance
PSP	Performance share plan
SIP	Share Incentive Plan
SAYE	Save As You Earn Share Option Scheme
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

Úvod

Problematika odměňování exekutivy akciových společností je v dnešní době velmi kontroverzním tématem, kterým se zabývají mnozí odborníci i široká veřejná společnost. Tato problematika je klíčová pro mnoho oblastí například týkající se personálního managementu a Corporate Governance. Velmi kontroverzním tématem se problematika odměňování stala především poté co, dle mnohých expertů zapříčinila finanční krizi, když selhala pravidla odměňování ve velkých kótovaných společnostech a finančních institutech. Příčinou finanční krize v letech 2007 byly z velké části neadekvátních a vysoké odměny exekutivních členům společnosti.

Problematika odměňování skýtá mnoho otázek, týkající se například určení přiměřených odměn, také jak odměny ovlivňují činnost exekutivy nebo jaký mají odměny celkový vliv na společnost. Tudíž cílem diplomové práce je analyzování a zhodnocení politiky odměňování ve společnosti AstraZeneca. Docílení závěrů bude dosaženo pomocí analýzy výročních zpráv, přičemž budou analyzovány tři poslední výroční zprávy z let 2019, 2020 a 2021. Tyto údaje vypovídají o odměňování před koronavirovou pandemií a během pandemie, tudíž lze následně vyvodit, zda pandemii měla a má vliv na systém a výši odměn.

Pro pochopení diplomové práce je v úvodní části popsán teoretický základ, který nastíní problematiku odměňování. Pro tyto účely jsou využity metody rešerše, zejména zahraničních odborných článků a právních úprav obsažené v Zákoně o obchodních korporacích a Companies Act 2006. Dále jsou v teoretické části zmíněny i motivy odměňování nebo samotné způsoby a formy odměňování.

V druhé polovině práce se přechází na představení vybrané společnosti, kterou je britsko-švédská farmaceutická společnost AstraZeneca. Bude zde také popsána politika odměňování a stanovy samotné společnosti. Z velké části pak bude práce tvořena analýzou odměňování v jednotlivých letech.

1 Charakteristika manažerské role

Vymezení pojmu a správné chápání manažerské funkce je velmi klíčové pro porozumění problematice manažerského odměňování. Z těchto důvodů se nadcházející kapitola věnuje popisu práce manažera a jeho vlastností.

1.1 Funkce manažerské práce

Manažer bývá z pravidla osoba, která je jmenována a pověřena řídicími a rozhodovacími činnostmi. Jedná se o osobu, která se snaží docílit stanovených cílů za pomoci lidí. Na obecné úrovni aktivit manažerů se může zdát, že jejich činnosti jsou velmi podobné. Při bližším prozkoumání však lze zjistit, že činnosti u jednotlivých manažerů se značně liší. Je to především způsobeno tím, že manažerská práce je velice rozmanitá a je tvořena z mnoha částí. Faktory ovlivňující různorodost práce jako je například právní forma dané organizace, jakou filozofií se řídí, jaké cíle si stanovili, povahou zaměstnanců nebo úroveň, které vedoucí pracovník v organizaci působí. (Lojda, 2011, str. 10)

Základní funkce, které jsou typické a v mnoha ohledech obdobné u všech vedoucích pracovníků, jsou funkce nazývané se sekvenční. Sekvenční proto, že jsou realizovány postupně. Mezi primární sekvenční manažerské funkce řadíme plánování, organizování, řízení a kontrolu. Předešlé uvedené sekvenční funkce jsou doplněny o tzv. paralelní manažerské funkce, kterými jsou činnosti jako analyzování, řešení problémů nebo rozhodování. Kombinací sekvenčních a paralelních funkcí manažera je možné vyvodit rozsáhlý soubor komplikovaných rolí, mezi které patří například:

- vizionářská role (předpověď budoucích záporných i kladných situací),
- analytická role (přesná analýza případných problémů v průběhu rozhodování),
- plánovací role (rozvrhnutí veškerých činností související s plánováním),
- realizační role (implementace úkolů, cílů a změn dle potřeby dané situace),
- komunikační role (tvorba důvěryhodného a příjemného prostředí na pracovišti, podpora podřízených při osobních potížích, schopnost jednat se zaměstnanci),
- koordinátorská role (role odpovídající vedoucího pracovníka, který by měl motivovat a hodnotit). (Armstrong, 2015, str. 384)

Na základě předešlého popisu charakteristiky manažerské práce lze vyčlenit šest klíčových důvodů, proč jsou manažeři pro organizaci nepostradatelní. Prvním

důvodem je, že manažeři dohlíží na to, aby se organizace ubírala správným směrem a sloužila svému základnímu účelu – účelná a efektivní výroba zboží a služeb. Tvorba a péče o rovnováhu operací ve společnosti je také důležitou činností. Plánování, vytváření a implementace strategií, které budou reagovat snadněji a rychleji na konkurenční změny jsou nedílnou součástí manažerské práce. Dalším neoddelitelným faktorem, který musí manažeři zajišťovat, je plnění cílů a požadavků kontrolního orgánu společnosti. Díky skvělé komunikační dovednosti, mají manažeři za úkol informovat a udržovat vztah organizací a společností. V neposlední řadě z autoritativní formální pozice řídí postavení společnosti. (Dědina a Cejthamr, 2005, str. 53)

1.2 Manažerský model

Manažerský model vyplývá z mikroekonomického aspektu. Jedná se o jednoduchý manažerský model, který je sestaven, podle chování manažera, u kterého se předpokládá, že se chová stejně jako spotřebitel, to znamená, že se snaží dosáhnout maximálního užitku. Užitekem manažera je zde jeho pozice v organizaci.

Důležité je také objasnit, že v této problematice působí i manažerská teorie. Tato teorie předpokládá, že cíle vlastníku (vlastnictví) se liší nebo také oddělují od řízení podniku. Manažerská teorie nám tedy formuluje to, jak *management řeší optimalizaci úlohy dlouhodobého postavení na trhu*. V závislosti na postavení na trhu je motivace managementu a motivace vlastníku odlišná, čímž nastává k odpojení vlastnictví od řízení. Hlavním cílem managementu je stabilizace dlouhodobých zisku, zatímco hlavním cílem vlastníků je z pravidla maximalizace zisku. Jsou-li vlastníci nespokojeni s funkcí manažera, může být stávající management nahrazen novým. (Hořejší a kol., 2018, str. 373)

1.3 Manažerská etika

Základy manažerské etiky vycházejí z všeobecných morálních a etických norem chování. Jak uvádí Putnová a Seknička (2007) manažerskou etiku definovali jako: „*Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika.*“

Normativní etika představuje potencionální předepsané chování, podle kterého by se měli vedoucí pracovníci chovat. Normativní etika neudává pouze popis daného chování, ale také určuje jeho správnost nebo nesprávnost. (Putnová a Seknička, 2007, str. 14)

Dle vědeckých studií je prokázáno, že etické chování vede k lepšímu prospěchu organizace, neboť z pohledu veřejnosti je tato organizace mnohem atraktivnější a důvěryhodnější.

V praxi je implementováno mnoho konceptů manažerské etiky, ale mezi nejznámější koncepty patří Corporate Governance, Integrované manažerské subsystémy nebo model EFQM. Koncept Corporate Governance právně upravuje mezinárodní organizace OECD, kdy nechala vydat dokument, který upravuje práva akcionářů i managementu organizace. Jedná se o dokument, který popisuje soubor postupů a metod právního a exekutivního charakteru. (Horváthová a kol., 2013, str. 264; OECD, 1999)

1.4 Teorie zastoupení

Komplexní problematika manažerského odměňování spadá do důležité oblasti ekonomické teorie, specifičtěji se pak jedná o teorii zastoupení. Akurátní motivování vedoucích pracovníků má přímý vliv na výkonnost společnosti a z obecného pohledu pak i na výkonnost celé ekonomiky. Problematikou se zabývá informační ekonomie ve spojitosti s teorií asymetrické informace, přesněji řečeno teorie zastoupení, která vlastníka společnosti vymezuje jako principála a manažera jako agenta. Teorie zastoupení definuje správné stanovení kontraktu mezi principálem a agentem.

V historii byla tato problematika empiricky studována a zkoumána několika ekonomy. Po důkladném zkoumání teorie zastoupení doporučili Hölmström (1979) a Feltham a Xie (1994) využít pro základ odměňování managementu více aspektů měření, nikoliv výhradně reportovaný zisk. Důraz by měl být dle jejich teorie kladen také na ceny akcií u obchodovatelných firem a také fakt, zda byly splněny vytyčené cíle. Aplikace více aspektů měření vede ke spravedlivějšímu a efektivnějšímu odměňování managementu.

Ekonom Fama (1980) rozšířil teorii zastoupení o úvahu, která je zaměřena na pověst manažerů. Předpokládá, že manažer, který neprojevil dostatek pracovního nasazení, bude penalizován v podobě snížením své reputace, což pro manažera může z dlouhodobého hlediska znamenat, že na trhu práce, ale i podřízenými pracovníky bude považován za nežádoucí a nedostatečnou pracovní sílu.

Teorie zastoupení byla rozšířena také o firemní model, který formuluje spolupráci dvou agentů. S touto teorií přišli v 90. letech 20. století ekonomové Arya, Fellingham a Glover, z jejich teorie vyplývá, že na základě spolupráce dvou agentů se redukuje rizika

spojená s jejich rozhodováním. Teorie firemního modelu funguje na základě vzájemné kontroly mezi agenty, přičemž principál má možnost každého z manažerů pozorovat a hodnotit individuálně.

Velmi významným prvkem zaměřující se na zastupitelské kontrakty je pojem zvaný „relative performance evaluation“. Tento princip je zaměřen na odměňování agenta v závislosti na výkonnostních rozdílech mezi výkony daného podniku a na výkony podniků s podobným komerčním modelem. Nastává v okamžiku, kdy odměna jedné osoby závisí na poměru jeho výkonu k výkonu ostatních. Teorie předpokládá, že odměňování manažerů bude využívat relativní výkonnost, pokud však výstupy ostatních firem poskytnou informace o činnostech svých manažerů. (Dye, 2016, str. 27).

Informační asymetrii mezi principálem (vlastníkem) a agentem (manažerem) nelze nikdy zcela nahradit nebo překonat. Z ní vyplývající konflikt zájmů mezi nimi lze redukovat, pomocí uzavřením smlouvy, která nejvyšším možným způsobem sjednocuje zájmy a aktivity principála a agenta. Toho má být docíleno vhodně zvoleným způsobem odměňování managementu.

2 Teorie motivace

V momentě, kdy mluvíme o odměňování vedoucích pracovníků, je za potřebí objasnit si pojem motivace a motivování manažerů. Jelikož motivace hraje klíčovou roli při odměňování práce, má zajisté obrovský vliv na úroveň potencionálního výkonu motivovaného pracovníka.

2.1 Význam motivace

Pojem motivace nám udává zejména to, proč se pracovníci chovají určitým způsobem. V mnoha případech je motivace vyobrazena jako směr a trvání činnosti. Mitchel přišel s teorií čtyř charakteristik, dle kterých lze definovat pojem motivace:

- Motivace je záležitost, která působí individuálním způsobem na každého jedince. Tudíž teorie motivace spoléhá na to, že bude mít vliv na každou motivovanou osobu.
- V mnoha případech lze říci, že je motivace záměrná. Je řízena příslušnou odpovědnou osobou a motivace její chování modifikuje.
- Dva nejvýznamnější důvody motivace jsou za prvé, to, co lidi povzbuzuje a za druhé, přesvědčení pracovníka včlenit se do určitých pracovních úkonů.
- Cílem motivace je predikce chování jedince. Motivace nezkoumá chování samo o sobě a ani výkon. Avšak obsahuje prvky jednání a také vnitřní a vnější podněty, které mají vliv na výběr chování daného jedince. (Dědina a Cajthamr, 2005, str. 142)

2.2 Motivační teorie

Motivační teorie napomáhají objasnit, co podněcuje jedince k lepšímu pracovnímu výkonu. Pomáhají k porozumění procesů souvisejících s motivací. Popisují proces motivace, objasňuje některá hlediska toho, jaký mají odměny a odměňování vliv na motivaci. V mnoha odborných literaturách můžeme nelézt nespočet motivačních teorií, které jsou odlišné svým zaměřením. V nadcházejícím přehledu bude poukázáno na nejčastější a nejdiskutovanější koncepty motivace.

2.3 Motivace manažerů

Aplikování motivace na vedoucí pracovníky je velmi složitý proces, jelikož implementace motivačních prvků by mělo být přizpůsobeno každému individuálně.

Motivace manažerů se také obvykle liší od klasického odměňování podřízených pracovníků tím, že celkový úspěch společnosti není na nich tolik závislý, tak jako u manažerů.

Jedním z faktorů motivování manažerů je celkový úspěch společnosti, pro které pracují. Vzhledem k tomu, že ve společnosti mývají vysoké postavení, jsou z pravidla káráni nebo chváleni za výkon dané firmy. To je motivuje činit ta nejlepší rozhodnutí. Proto manažeři mohou najít motivaci v uznání nebo v uspokojení s vědomím, že jejich rozhodnutí vede firmu k úspěchu.

Touha pokročit ve své kariéře je dalším motivačním prvkem pro některé manažery. Být považován za odborníka nebo lídra v oboru uspokojuje jednu z nejvyšších příček Maslowovy pyramidy potřeb.

V neposlední řadě motivací bývají odměny finančního charakteru. Nejčastěji to bývá v podobě různých benefitů nebo výhod. Tím to tématem se však práce bude zabývat níže v kapitola 4. (Small Business, © 2021)

3 Hodnocení manažerů

Hodnocení a odměňování spolu úzce souvisí, neboť bez řádného hodnocení pracovníka nelze efektivně pracovníka odměnit.

Hodnocení pracovního výkonu je činnost, realizována přímým nadřízeným, který posuzuje zaměstnance za odvedenou práci. Hodnocení se z pravidla provádí za pomoci různých metod, které jsou aplikovány s určitými principy. Tyto principy zaručují efektivnost, transparentnost a spravedlivost výsledků.

3.1 Funkce hodnocení

Hlavním účelem hodnocení je, že firmy mají přehled o výkonu a chování svých zaměstnanců. Díky posudku může vedoucí osoba vyhodnotit, zda správně funguje organizace. Z výsledků hodnocení, lze také získat informace o tom, zda je zaměstnanec velkým přínosem pro organizaci nebo naopak, zda spíše firmě nepřináší žádný užitek.

Hodnocení z pohledu zaměstnance je prvkem motivačním. Je-li si zaměstnanec vědom toho, že má být nějakým způsobem hodnocen, bude ho více motivovat a snažit se dosáhnou, co nejlepších pracovních výkonů. Hodnocení však neslouží jen jako motivace, ale slouží také jako zpětná vazba, díky které zaměstnanec ví, jakým způsobem ho organizace vnímá a zda svou práci vykonává správně. (Kociánová, 2010, str. 145)

3.2 Cíle hodnocení

Primárním cílem hodnocení je co nejtransparentnější a nejspravedlivější posouzení pracovního výkonu daného zaměstnance. Existují však další cíle, které hodnocení přináší, tím je například:

- Specifikace informací, spojených s pracovním umístěním a kvalitou práce.
- Posouzení splnění či nesplnění nastavených cílů organizace.
- Zjištění potřeb školení, kvalifikací nebo rozvoje pro zaměstnance.
- Identifikace nedostatků a následné zlepšení situace ve společnosti.
- Případné zjištění dalších potřeb vývoje pracovníka – povýšení na kvalifikovanější pozici nebo přeložení na jiné pracovní místo. (Amstrong, 2009, str. 136)

3.3 Metody hodnocení manažerů

V mnoha případech provádí hodnocení tzv. hodnotitel, kterým bývá většinou přímý nadřízený nebo majitel společnosti (principál). Pozice hodnotitele je klíčovou rolí pro každé hodnocení, tudíž stanovení správného postupu a metody má velký vliv na výsledek hodnocení. Tento výsledek by měl být vyhodnocen objektivně a především spravedlivě, jelikož konečné hodnocení může dále formovat budoucí kariéru zaměstnance. Hodnocení manažerů z pravidla bývá mnohem obtížnější než u normálních pracovníků, u kterých lze hodnotit pravidelný výkon. (Wagnerová, 2008, str. 73)

3.3.1 Řízení výkonu dle stanovených cílů

Jedna z nejvhodnějších metod hodnocení je řízení výkonu dle stanovených cílů. Řízení výkonu dle cílů (anglicky Management by objectives, zkráceně MBO), je metoda založena na vytyčení cílů a následné vyhodnocení jejich úspěšnosti. Prvotní teorie byla založena na cílech ve spojitosti s finančními ukazateli, jako jsou zisk, čisté výnosy, obrat nebo objem prodaných produktů. Proces začíná tím, že nadřízený a podřízený si společně stanoví cíle, kterých by mělo být dosaženo. V předem stanoveném časovém horizontu má podřízený povinnost splnit nastavené cíle. Metoda MBO se v mnoha případech využívá pro vedoucí pracovníky, manažery nebo odborně-kvalifikované pracovníky. Předmětem zkoumání pracovního výkonu bývá strategické plánování cílů. Zprvu je tedy zpracován strategický plán, dle kterého by se měli splnit vytyčené cíle. Následně manažer musí sestavit akční plán jednotlivých kroků, který přispívá ke splnění definovaných cílů. V konečné fázi pak manažer zpracuje report, ve kterém informuje o dosažených a nedosažených cílů. Úspěch této metody spočívá v porozumění problému a následnému přizpůsobení chování hodnotitele i hodnotícího. Metoda je velice oblíbená pro svoji dobrou právní obhajitelnost, neboť jsou předem stanovené výkonnostní cíle. Nevýhodou metody MBO je pravidelná potřeba kontroly toku informací. Podstatnou nevýhodou je také to, že metoda je orientovaná pouze na výsledek, nikoliv už nesleduje postupy a způsoby dosažení cílů. (Pilařová, 2008, str. 26; Wagnerová 73, 2008)

3.3.2 Metoda klíčové události

Oproti předchozí metodě je metoda klíčové události zaměřena na proces, tedy na činy, kterých bylo dosaženo v průběhu daného časového intervalu. Hodnotitel zaznamená správná a špatná rozhodnutí, která byla vykonána.

U této metody lze eliminovat opakující se negativní procesy. Redukováním negativních událostí a podporou pozitivních lze docílit dlouhodobého zlepšování. Hodnotitel podrobně zapisuje dané události, ke kterým přiřadí významnost. Metodu lze aplikovat v případech, kdy má hodnotitel možnost pravidelného pozorování, aby mohl zaregistrovat všechna rozhodnutí.

Metoda klíčových událostí může být považována za neobjektivní, jelikož hodnotitelé sestavují hodnoty a normy podle svého přesvědčení. (Dvořáková a spol., 2012, str. 269)

3.3.3 Klíčový ukazatel výkonu

Klíčový ukazatel výkonu je častěji známý pod zkratkou KPI (key performance indicators). Jedná se o metriky, které slouží k měření výkonnosti. Způsob KPI lze aplikovat jak na firmu jako celek, tak i na konkrétní osoby jako pracovníky. Tento způsob je především běžně používán ve větších firmách. Použití KPI zpravidla začínám tím, že hodnotitel na začátku hodnotícího období stanoví KPI hodnotícímu, které by měl sledovat. Na konci hodnotícího období se vyhodnotí KPI a stanoví se výsledky. Lze stručně říci, že se jedná o ukazatel, který vyhodnocuje míru úspěšnosti nebo neúspěšnosti aktivit. (Mytimi, 2022)

Výběr potřebných ukazatelů pro sledování výkonnosti a motivaci ředitelů je klíčovou otázkou ve všech organizacích. Zvolí-li si podnik, že jejím hodnotícím ukazatelem bude vývoj zisku, manažeři budou mít tendenci se pouze soustředit na zisk, pokud by se měřil růst firmy, manažeři budou spíše podnikat aktivity s růstovým potenciálem. Pro KPI je potřebné, aby firmy stále motivovali manažery k větší flexibilitě a nalézání spolehlivého řešení komplexních úkolů. (Knórová, 2015)

3.3.4 Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice je jednou z nevíce využívaných metod. Hodnotící osoba provádí hodnocení dle dané stupnice. Hodnotil ve stupnici zaškrťává nebo popřípadě slovně ohodnocuje pracovní výkon. Kritéria hodnocení této metody jsou různé aspekty, kterými jsou například intenzita práce, kvalita práce, spolehlivost nebo iniciativa.

K těmto aspektům jsou přiřazené stupně plnění, které mohou mít podobu školského systému hodnocení, tedy hodnocení v rozmezí od „1 – výborný“ do „5 – nedostatečný“. Součet všech hodnot umožňuje výpočet, který je posléze porovnáván. Výhody využívání této metody jsou například nízké provozní náklady, rychlé vyplnění formuláře nebo multifunkční využití. (Dvořáková a spol., 2012, str. 267)

3.3.5 Metoda BARS

Metoda BARS je zkratka z anglického názvu Behaviorally Anchored Rating Scales. Jedná se o kvalifikační stupnici pro hodnocení pracovního výkonu. Tato metoda se stala velice oblíbenou. Je založena na hodnocení pracovního výkonu. U této metody není klíčovým aspektem konkrétní výsledek, nýbrž samotný přístup k ní, důležitý je také dodržovaný postup či účelnost výkonu. Předpokladem BARS metody je, že žádaný pracovní výkon má za důsledek efektivnější pracovní chování. (Koubek, 2015, str. 216)

Princip BARS metody spočívá v tom, že pracovní akt je rozdělen do několika hodnotících škál, které jsou v rozmezí od „vynikající“ po „nepřijatelné“. Hodnotitel u každého hodnotícího označí odpovídající chování při provádění činnosti. Jedná se o metodu náročnou na přípravu, tato nevýhoda je však kompenzována tím, že hodnotil pouze přiřazuje hodnocení k daným činnostem. Na tvorbě hodnotícího formuláře se podílí různí vedoucí zaměstnanci, specialisty a v neposlední řadě i různí zaměstnanci. Velkou výhodou metody je zpětná vazba na pracovní výkon, jasná a poměrná jednoduchost používání. (Dvořáková a spol., 2012, str. 268)

3.3.6 Metoda BOS

Metoda Behaviour Observation Scale (BOS) je jedna z novějších metod hodnocení výkonnosti. Jedná se o behaviorálně observační škály, která se zaměřují na hodnocení chování při vykonávání pracovního výkonu. Hodnotitel si sestavuje různé kategorie chování a posléze k nim přiřazuje bodové ohodnocení. Předpokládá se, že každý hodnotitel posuzuje stejné chování stejně. Tím se zajistí objektivita hodnocení. Chování, která jsou předmětem hodnocení, jsou například pracovní kreativita, kvalita práce, iniciativa a jiné. K těmto aspektům jsou přiřazeny jasné škály bodového ohodnocení. Bodové stupnice by měli obsahovat alespoň 5 základních rozlišení. Každému pracovnímu výkonu se přiřazují stupně od „nikdy nevykazuje

toto chování“ po „vždy vykazuje toto chování“. Díky tomu lze od sebe rozlišit náhodný způsob chování od pravidelného nebo vhodné od nevhodného chování. Přiřazené body z jednotlivých oblastí chování zprůměrují a porovnají mezi sebou. Aplikování této metody musí být poměrně časté a s pravidelnými intervaly, tudíž je to časově velmi náročné.

Tato metoda je mnohem detailnější než metoda BARS, jelikož zaregistruje jednoznačnou definici požadovaného chování. Hodnocenému poskytuje přesnější zpětnou vazbu a lepší schopnost na sobě pracovat. (Atlaxo, © 2021; Wagnerová, 2008, str. 69)

3.3.7 360° zpětná vazba

Třistašedesátistupňová zpětná vazba též někdy známá jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více hodnotitelů, je metoda zaměřená na hodnocení procesu v daný okamžik, tedy v dané přítomnosti.

Ward (1995) definoval 360° zpětnou vazbu jako: *„systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby“*. (Armstrong, 2007, str. 457)

Informace o pracovním výkonu hodnotícího lze v procesu této metody získat od nadřízeného, od přímých podřízených, od spolupracovníků nebo také od lidí z jiných interního či externího prostředí. Poznatky, které hodnotitelé zaregistrují si zapíší a následně vyhodnotí. Ke shromažďování hodnocení se nejčastěji využívá internet, který umožňuje hodnotiteli zaznamenat poznatky v jakoukoliv chvíli.

Hlavními předpoklady pro činnost 360° zpětné vazby jsou zpravidla:

- pochopení jakéhokoliv rozporu mezi tím, jak vnímáme sami sebe, a tím, jak nás vnímají ostatní;
- posílení vědomí sebe sama je klíčové k dosažení maximálního výkonu v roli manažera, tím se tak stává základním pilířem programů rozvoje v oblasti řízení a vedení zaměstnanců.

Tento systém porovnává chování jedince s vytvořeným modelem schopností a dovedností chování. Jedná se o schopnosti týkající se vedení a přístupy k práci. Dotazník, který se využívá pro tuto metodu se nazývá Performance Management Group (tzv. Performance Management Group's Orbit 360-degree questionnaire),

hodnotící body uvedené v tomto dotazníku jsou například schopnosti vést, týmové spolupráce, řízení sebe sama, komunikace nebo adaptabilita.

Aplikování metody 360° zpětné vazby přináší několik výhod, kterými jsou například komplexní zpětná vazba nebo analýza silných a slabých stránek, které napomáhají dalšímu rozvoji hodnoceného. Poskytuje informace potřebné pro budoucí strategické plánování. V neposlední řadě tato metoda slouží jako podklad k odměňování. (Armstrong, 2007, str. 458)

3.3.8 Assessment Centre (AC)

Jedním z nejuznávanějších metod hodnocení manažerů, ale i pracovníků je Assessment Centre. Jedná se o výcvikový program, zaměřený na rozvoj schopností manažera. Metoda využívá větší počet hodnotitelů, přičemž lze využít externích hodnotitelů, kteří zaručují jistou objektivnost. Pro Assessment Centre jsou typické různé modelové situace, které jsou aplikovány skupinově nebo individuálně. Do skupinové simulace je zapojena celá řada jedinců, kteří řeší nahodilé situace, kterými jsou krizové plány, hromadné nehody a další. V individuálních situacích jedinci podstupují různé rozhovory nebo psychodiagnostické testy. AC mají předem stanovené kompetence a modelové situace, podle kterých je hodnocení prováděno. Velkou nevýhodou AC metody je vysoká finanční náročnost, přesto je společnostmi velmi často využívají. (Koubek, 2015, str. 219)

Informace, které jsou k dispozici z hodnocení se v mnoha případech využívá k identifikaci potřebného vzdělávání jedinců či ke stanovení odměn. Odměňování manažerů závisí na kvalitě odvedených úkolů, výkonnosti, přístupu nebo samotném procesu. Prvotním krokem je stanovení, za jakých podmínek bude udělována odměna a v jaké formě. (Wagnerová, 2008, str. 93)

4 Odměna

Než se začne práce zabývat pojmem „odměňování“, je vhodné si nejprve definovat samotný pojem „odměna“. V českém právu není tento pojem nijak definován. Zákon o obchodních korporacích (§ 60 ZOK) však tento pojem užívá v souvislosti se smlouvou o výkonu funkce člena orgánu obchodní korporace. Pojem je využíván v situacích, kdy je za potřebí vyjmenovat náležitosti smlouvy.

Odměny poskytované společnostmi členům řídicích orgánů akciových společností a další exekutivě mají různou podobu a formu. Tudiž lze za odměnu považovat vše, čeho může člen orgánu nabýt v souvislosti s vykonáváním své pracovní funkce. Jedná se o odměnu za uskutečněnou činnost.

4.1 Peněžité a nepeněžité odměna

Tradičním nástrojem pro odměňování je v mnoha zemích odměna v podobě peněžité. Jak lze odvodit, tato odměna je poskytována v penězích, kdežto odměny nepeněžité mají nejrůznější podobu plnění, například věcné nebo naturální (příspěvky na vzdělání, služební automobily, mobil, počítač). Za nepeněžité odměny lze považovat taktéž různé výhody a benefity, v podobě příspěvků na zdravotní péči, slevy na různé nákupy zboží a služeb nebo také tzv. sick days (dny zdravotního volna). Nepeněžité odměny exekutivních ředitelů mají často podobu tantiém, opčních programů a poskytnutí akcií nebo příspěvky na penzijní pojištění nebo pojištění odpovědnosti. (Dědič, Lasák, 2010, str. 815)

4.2 Fixní a variabilní odměna

Odměny, respektive složky odměn lze rozlišovat na fixní a variabilní. Odměny fixní představují takovou odměnu, na níž exekutivnímu manažerovi vznikne oprávněný nárok, obvykle však za předem stanovených kritérií či za předem schválného souhlasu příslušných orgánů společnosti. Typicky jsou fixní odměny poskytovány periodicky (měsíčně, kvartálně apod.) v předem určené částce.

Variabilní odměna je někdy označována jako pohyblivá odměna, jejíž konečná výše je velmi závislá na splnění předem stanovených cílů. Stanovené cíle z pravidla odpovídají nejaktuálnějším potřebám společnosti, obvykle spojována s

hospodářskými výsledky či s kvalitou vykonané práce manažera (výkonnostní odměny). (Klírová, 2001, str. 63)

4.3 Krátkodobá a dlouhodobá odměna

Poměrně nový způsob, jak dělit odměny, je dle časového horizontu, tedy na krátkodobě a dlouhodobě orientované odměny. Tento způsob je reflektován v oblasti odměňování převážně v kótovaných společnostech a finančních institucích. Dle definice je krátkodobá odměna poskytována členu řídicímu orgánu v horizontu cca jednoho roku. Dlouhodobě orientované odměny (typicky variabilní odměny) jsou v praxi vázány na dosažení předem stanovených cílů, které jsou posuzována po delší časový úsek. V tomto ohledu je doporučeno vázat část variabilních odměn na alespoň tříleté referenční období.

V posledních letech se častěji začali zavádět tzv. odložené výkonnostní odměny (deferred remuneration), které mají podpořit motivovat odměňovaných k takovému výkonu, který bude mít pro společnost dlouhodobý pozitivní efekt. Lze uvést obecný příklad, kdy se společnost zaváže vyplatit členu řídicího orgánu odloženou odměnu v období 3 let. Tudíž v roce X vznikne členovi právo na odměnu, nicméně v tomto roce mu bude zatím vyplacena pouze 1/3 z předem stanovené částky. Druhou (2/3) část odměny člen obdrží v následujícím roce a třetí část (3/3) odměny pak v roce dalším. (OECD, 2011, str. 80)

5 Odměňování manažerů

Oblast odměňování již v dnešní době nepředstavuje pouze stálý pravidelný mzda, nýbrž zahrnuje celou škálu výhod vycházející z firemní strategie nebo konkurence. Každý manažer má jiné potřeby a v závislosti na tyto potřeby by měli být uplatněny i odlišné motivační programy. Vlastníci firem však v mnoha případech nemohou ke každému manažerovi přistupovat individuálně, nicméně by měli systém odměňování sestavit na míru své společnosti, tak aby odpovídali jejím specifikům, firemní kultuře nebo strategii.

V zájmu společnosti by mělo být vytvoření a uplatnění rovnovážných motivačních předpisů odměňování vrcholných orgánů (manažeři nebo členové správní rady). Tyto předpisy napomáhají zajistit efektivní provázání zájmů podniku a pracovníků, měly by také rozvíjet definované strategie podniku a vést podnik k dlouhodobému blahu a udržitelnosti. Stanovená pravidla musí být nastavena jasně, srozumitelně, transparentně a měla by obsahovat jednoznačně měřitelná kritéria. (Czech Institute of Directors, 2018)

Odměňování manažerů z pohledu mzdy se nijak neliší od odměňování ostatních pracovníků, tudíž se skládá z fixní a variabilní části mzdy. Jako ostatní zaměstnanci i manažeři mají nárok na řadu odměn a benefitů, některé benefity se však vyznačují tím, že jsou jedinečné a dají se aplikovat pouze na vedoucí pracovníky. Manažerské odměny mají mnoho podob, tím nejzákladnějším členěním odměn je na peněžité a nepeněžité. Z pohledu podniku se dále odměny dají dělit dle povinnosti vyplácení, a to na nárokové a nenárokové.

Jak už bylo zmíněno, mzda každého pracovníka včetně vedoucích se skládá z fixní a variabilní části. Fixní odměny je nedílnou součástí odměňování a podnik má povinnost tuto část vyplatit i bez ohledu, zda odměňovaný splnil stanovená kritéria. Část fixní odměny u vedoucích pozic je propojena s tržní hodnotou podniku, zároveň fixní kompenzace v sobě zahrnuje značnou míru rizika, kterou je manažer v průběhu výkonu své funkce vystaven. Na druhou stranu výše variabilní části odměny jsou definovány pracovními výkony zaměstnanců. Z těchto důvodů si každý podnik stanovuje kritéria a stanovy, které by měla daná odměňovaná osoba splnit, aby byla řádně odměněna variabilní částí kompenzace. (Klířová, 2001, str. 63, Boeri, a kol., 2013, str. 290)

Principy pro stanovení fixních a variabilních odměn pro společnosti vycházejí v mnoha případech ze zásad pro bankovní sektor, které definovala Evropská unie ve směrnici CRD IV (Capital Requirements Directive) – Směrnice 2013/36/EU. Zde jsou uvedeny zásady flexibility variabilní složky odměny, tzn., že tato část kompenzace může být upravena či dokonce nepřiznána. Aby však nedošlo k finančnímu poškození pracovníka, musí být definována dostatečná výše fixní odměny. (Směrnice 2013/36/EU, 2013)

Níže v podkapitolách budou popsány charakteristické formy odměn, které jsou obvykle poskytovány převážně managementu.

5.1 Způsoby odměňování vrcholových manažerů

Dlouhodobým vývojem odměňování CEO se postupem času vyčlenily dva hlavní směry. První směr je založen na principu kapitálového trhu a zdůrazňuje to, že podniky vstupující na kapitálový trh mohou mít odměny propojeny s vývojem ceny akcie. Druhý směr je pak zaměřen na tradiční interní hodnoty a měřítka výkonnosti podniku. Tyto měřítka jsou založena na účetních aspektech jako jsou výsledky hospodaření nebo zisky a koncepty ekonomické přidané hodnoty. (Holečková, 2006, str. 136)

5.1.1 Pay for performance

Základním pilířem systému odměňování je zájem vlastníků společnosti (akcionářů a jiných) snižovat náklady zastoupení, a to za pomoci propojením zájmů vlastníků a manažerů. Náklady zastoupení chápeme ve svém užším pojetí, jako ztráty vzniklé odchýlením od zájmů agenta od zájmů principála. Podílí-li se manažeři na hospodářském výsledku podniku, předpokládá se, že svými činnostmi bude velkým přínosem pro rozvoj podnik, za což by měl být řádně odměněn. V odborné literatuře se tento jev nazývá „*pay for performance*“ (dále jen „PFP“), pojem lze doslovně přeložit jako „odměna za výkon“. Metoda definuje problematiku odměňování manažerů, přičemž by odměňování mělo reflektovat odvedenou kvalitu pracovního výkonu a současně jeho angažování v dosažených cílech. (Armstrong, 2009, str. 448)

Dle starších (Lawler, 1971), ale i novějších (Gerhart, Frank, 2014) zveřejněných studií se prokázalo, že odměny manažera jsou provázány s jeho výkonem, který má pozitivní vliv nejen na společnost, ale také i na jeho motivaci. Z těchto důvodů se

odměňování formou PFP dělí na efekt motivační a efekt třídění. Motivační efekt odráží přímý účinek výše odměn na výkonu pracovníka. Efekt třídění je pak odrazem skutečnosti, kdy metoda PFP ovlivňuje kvalitu zaměstnanců, kteří usilují o práci a zároveň reflektuje úroveň výkonnosti pracovníků, kteří opouštějí organizaci. (Salamin, Hom, 2005, str. 90)

5.1.2 Tantiéma

Tantiémy lze definovat jako určité procento členů orgánu podniku (správní rady) na uskutečněném zisku společnosti. Jedná se o formu odměny, pro vrcholové manažery (CEO), která má podobu peněžního charakteru. Také se vyznačuje tím, že je to variabilní a vysoce motivační odměna. Mnohdy jsou tantiémy nenárokové, nejsou-li však ve stanovách společnosti definována pravidla pro její výplatu. (Štenglová a kol., 2017, str. 1144)

Dle studie Kleina a Coffeeho (2007) je prokázáno, že manažerské odměny a hospodářské výsledky podniku prostřednictvím tantiém jsou světově vnímány velmi pozitivně. Nicméně i tato forma odměňování obnáší rizika, jelikož průběh rozhodovacího procesu o vyplácení odměň, je ovlivněn lidskými faktory. Nejčastější rizika bývají v podobě skrytých dividend. Tato problematika spočívá v tom; že akcionáři, kteří jsou zároveň ve funkci členů orgánu rozhodujícím o výši odměň, v některých případech schválí tantiémy, které ve skutečnosti jsou skrytou výplatu zisku společnosti. (Bachmann, 2014, str. 265)

5.1.3 Opční a akciové programy

Opční a akciové programy lze zařadit mezi modernější způsoby motivačního odměňování. Základním pilířem opčních programů jsou finanční opce. Jedná se o nástroj operující na finančním trhu, který je postaven na opční smlouvě. Na smluvní straně odměněného manažera (beneficienta) vzniká právo v předem určené lhůtě uplatnit opci, resp. má právo nakoupit akcie druhé smluvní strany (podniku). Podnik má poté povinnost uskutečnit prodej akcie odměněnému v okamžiku dojde-li k uplatnění opce. (Rejnuš, 2016, str. 384)

Tyto programy mají velmi motivační účinek, neboť v zájmu beneficianta opčního programu je dosažení, co nevyšší hodnoty tržní ceny akcie dané společnost, tak aby rozdíl mezi cenou tržní a cenou realizační akcie byla co největší. Jelikož v případě následného prodeje takto získaných akcií maximalizuje beneficiant svůj

příjem. Případně zde dochází i k pozitivnímu provázání zájmů beneficianta opčního programu a akcionářů společnosti a tím také dochází i ke snižování nákladů zastoupení. (Hall, Murphy, 2003, str. 49)

5.1.4 Ukazatel EVA

Cílem všech podniků je založeno na zvyšování hodnoty samotného podniku pro akcionáře a stakeholdery. Výše odměny manažerů jsou velmi úzce spjaty s výkonností podniků. Ta je sledována a měřena pomocí ekonomické přidané hodnoty, tento pojem vychází z anglického pojmu *Economic Value Added*, zkráceně tedy EVA (dále jen „EVA“). (Stewart, 2013, str. 109)

Ukazatel EVA je postaven na výpočtu, který je poměrně snadný a zároveň snadno aplikovatelný jak na malé, tak i velké podniky. Jak uvádí Stern, Willett (2014) odměňování, které je provázané s ukazatelem EVA je vhodným způsobem odměňování, a to jak pro vrcholový management, tak i pro všechny ostatní pozice v podniku. Autoři také uvádí, že odměňování, které je propojené s ukazatelem EVA je možné vyplácet i během období reces, což působí pozitivně na motivaci manažerů.

5.1.5 Ukazatel EBITDA

Odměňování provázané s indikátorem EBITDA, je dalším způsobem, který je často využívám v zahraničních podnicích. Jedná se o ukazatel hrubého zisku po odečtu režijních nákladů. Zkratka pochází z anglického výrazu „*Earnig Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*“ doslovně lze přeložit jako zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací.

Ukazatel EBITDA znázorňuje provozní výkonnost dané firmy. Spadá do kategorie finančních indikátorů rentability a je hromadně implementován v mezinárodním měřítku. Tento ukazatel zjednodušuje vzájemné srovnávání podniků nejen z pohledu určitého státu, ale i globálně, neboť primární výhodou je eliminace daňových a úrokových nákladů, a zároveň souběžně bere v úvahu povětšinou hlavní nepeněžní náklad – odpisy. Díky vyšší vypovídací hodnotě je EBITDA podniky často využívána. Klíčovými vlastnostmi tohoto indikátoru jsou:

- nejsou zohledňovány daně a úroky,
- nezohledňuje nehotovostní položky jako jsou odpisy, amortizace, odečty nesplacených úvěrů nebo manka či škody,

- nedostatek lze sledovat v záležitosti týkající se výnosů, především ve chvíli, kdy podnik projevuje příliš vysoké nebo naopak příliš nízké rezervy, neboť vykázané reálné výnosy plynoucí z běžného provozu mohou být vychýleny. (Wágner, 2009, str. 256; Knápková a kol, 2017, str. 253)

5.2 „Zlaté padáky“

Pojem „zlatý padák“ je hojně využíván pro odstupné, který byl využíván v obchodním zákoníku v § 355, nyní je právním „vodítkem“ pro tuto problematiku § 60 ZOK. I přesto, že se oba pojmy dosti podobají, je třeba je rozlišovat. Odstupné lze definovat jako předem dohodnutou částku, při jejímž uskutečnění dává strana závazkového vztahu (podnik) najevo svůj záměr od závazku odstoupit. Naproti tomu zlatý padák je zvláštní druh plnění, při kterém společnost dává závazek členu správní rady v situaci, kdy byla jeho funkce v čele správní rady ukončena. (Eliáš, 2000, str. 256)

Hlavním rozdílem mezi odstupným a zlatým padákem je především v tom, že podnik může vrcholového pracovníka odvolat z funkce dle zákona i bez jakýchkoliv výhrad. Zlatý padák se řadí mezi nenároková plnění, jelikož jeho vyplacení nevyplyvá z právního předpisu.

Velké výhody zlatých padáků jsou především pro vrcholový management (člena správní rady, CEO), neboť jim společnost zaručuje nárok na něco, co není její povinností. Na druhou stranu zlaté padáky jsou i přínosem pro samotné společnosti. Nejprostší pohnutky, proč se společnosti zavazují zlatými padáky je snaha konkurenceschopnosti v oblasti pracovněprávním předpisům nebo přilákání top manažerů na vysoké pozice. (Malý, 2006)

I přes zmíněné výhody, jsou zlaté padáky mnohdy kritizovány a označovány za nonsens. Důvodem mohou být i to, že zlaté padáky mohou mít demotivační efekt, jelikož zaručují finanční kompenzaci i přes slabý výkon vrcholného manažera. To pak vede k odvolání daného manažera, přičemž odvolání člena správní rady může mít nepříznivé dopady na hospodářský výsledek společnosti.

6 Odměňování vrcholového managementu

Odměňování vrcholových představitelů v roli CEO, členů správní rady a jiných je odlišné v mnoha jednotlivých zemích a řídí se různými specifiky. Lze se řídit doporučení OECD, tuzemskými i evropskými legislativy, které se jsou zaměřené na akciovými společnostmi. Avšak s menší úpravou lze tyto charakteristiky aplikovat i do ostatních právních forem podnikání.

Odměny členů správní rady se skládají ze dvou hlavních zdrojů: z odměn za výkon funkce členů správní rady a v případě exekutivních členů správní rady z peněžních a jiných požitků, které jim náleží na základě jejich smluv o poskytování služeb jako manažerů společnosti. Zejména ve velkých společnostech je zdaleka nejvýznamnějším zdrojem příjmů výkonných ředitelů druhá z uvedených možností. Proto odměňování vedoucích pracovníků je v posledních letech zdrojem kontroverzí a předmětem stále častějších opatření regulačních orgánů a legislativy. (P. L. Davies a kol., 2021, str. 404)

Systém odměňování, jak už bylo výše zmíněno je velmi rozdílný. Největší odlišnosti lze shledat v anglosaském a kontinentálním modelu. Patrný rozdíl se týká oblasti rozptýleného vlastnictví akcií (anglosaský model) a koncertovaného vlastnictví akcií (kontinentální model). Koncertované vlastnictví obvykle představuje přítomnost majoritního akcionáře, který může mít pozici člena správního orgánu a zároveň pozici manažera, tato kombinace není tak nutně propojená s precizním vytvořením systému odměňování. Naopak v anglosaském modelu je vrcholový management tvořen správním orgánem a dále managementem. Tudíž je tato hierarchie velmi závislá na přesně sestaveném systému odměňování, neboť má management sice velkou volnost při rozhodování, v oblasti jejich kontroly jsou již značně omezenější. Další výrazný rozdíl lze spatřit při schvalování odměn vrcholového managementu. V kontinentálním modelu o výši odměn hlasuje valná hromada tzn., že odměny pro management závisí na rozhodnutí akcionářů. Na druhou stranu vrcholní představitelé si v anglosaském modelu schvalují odměny sami sobě. (Borkovec, 2014, str. 131)

V posledních letech je na podniky kladen velký tlak v oblasti zveřejňování výše odměň manažerů a představitelů správních orgánů, je to způsobeno tím, že výše odměň těchto pracovníků jsou velmi vysoké. Příliš vysoké odměny v historii byly propojeny s finanční krizí, aby se předešlo takovým situacím je zveřejňování výše

odměň důležitým krokem. Výše odměň jsou povinně uveřejňovány například v České republice, Norsku či Turecku. Například ve Spojených státech, Velké Británii nebo Německu musí být zveřejněná jak celková, tak i individuální odměna. (OECD, 2019)

6.1 Odměňování v USA

Motivování a odměňování manažerů ve Spojených státech je velmi specifický proces, který je netradiční, a tudíž se liší od klasického odměňování. Ve Spojených státech se odměny vedoucích pracovníků vyznačují různými formami. Typické jsou pro ně především nepeněžní odměny, které jsou ve formě akcií, opcí, bonusů a dalších různých výhod. Odměňování v USA se také vyznačuje tím, že jejich dramatický nárůst v posledních třech dekadách vzrostl o několik stovek procent.

Platy amerických manažerů v mnoha případech neodrážejí jejich rostoucí hodnotu dovedností, ale spíše to poukazuje na to, že manažeři využívali své pravomoci si určovat své platy. (Mishel a Kandra, 2021)

V důsledku stanovování příliš vysokých platů, v posledních letech Komise pro kontrolu cenných papírů Spojených států zpracovala federální zákony a předpisy týkající se odměň pro vrcholové vedoucí pracovníky, včetně limitu 1 milionu dolarů pro daňovou uznatelnost odměň, které nejsou závislé na výkonu. Mzda vyplácená nad 1 milion dolarů tedy není pro firmy daňové výhodné, proto mnoho velkých amerických korporací stanovuje plat svým vrcholovým vedoucím pracovníkům v symbolické výši 1 dolaru. Platy a odměny manažerů následně kompenzují formou bonusů, opcí nebo dalšími formami odměň. (Investor, © 2021; Business Insider, 2019)

V posledních letech se oblasti odměňování objevili velké změny. Prvotní změna se týká akceptace nových kotečních pravidel na newyorské burze, která pomohla zvýšit nezávislost výboru pro odměňování, díky tomu se zabránilo možnosti dvou rolí v jedné osobě, vrcholový pracovníci mohli do té doby být také členy výboru to jim umožnilo si určit výši svých odměň. Další změna se týká Dodd-Frankova zákona z roku 2010. Tento zákon po vzoru Velké Británie v sobě zakotvil pravidlo *say on pay*. (Borkovec, 2014, str. 151)

6.2 Princip Say on pay

Nejvhodnějším překladem pro tento pojem by bylo „hlasování o odměňování“ nebo také „vyslovení se k odměňování“. Pojem „Say on pay“ představuje mnoho podob a variant. Všeobecně lze pojem definovat jako periodické, povinné (případně doporučené), závazné hlasování akcionářů o systému odměňování v podniku, ať už je v něm zahrnuté samotné hlasování o odměnách jednotlivých členů či souhrnné údaje, pod které se řadí reporty a zprávy o odměňování nebo hodnocení fungování politiky odměňování.

Principem systému „Say on pay“ je požadavek na transparentnost struktury a hlavních rysů odměňování (nejvyšší) exekutivy společnosti (tzv. Boardu) vůči akcionářům.

Je-li hlasování akcionářů závaznou povinností, dochází k částečnému převodu pravomocí *Boardu* na akcionáře. V tomto procesu jsou akcionáři postaveny do role strážců, jimž je poskytnut dozor nad formováním odměňovací politiky, které v jiném případě náleží správním orgánům společnosti.

Tento systém poradního hlasování akcionářů kótovaných společností o systému odměňování byl poprvé uzákoněn ve Velké Británii, a to již v roce 2002, po jejím vzoru pak systém implantovali i další státy.

Smyslem principu „Say on pay“ spočívá především v tom, aby odměny vrcholových pracovníků korespondovaly s kvalitou jejich odvedeného pracovního výkonu a se schopností a hospodářskou situací společnosti. Hlasování akcionářů má zaručit, aby odměny exekutivy byly v souladu s kvalitou výkonu jejich odvedené práce. Tento akt má taktéž eliminovat potencionální vliv ekonomických, společenských a dalších vazeb mezi nejvyšší exekutivou a akcionáři společnosti, které mohou mít vliv na charakter odměn. (Thomas a spol., 2012 str. 1228)

Pozitiva, která tento princip přináší je vysoká transparentnost, spočívající především ve zpětném vlivu poskytnutých informací ohledně odměňování. Ze studie Ferriho a Maberu vyplynulo, že zavedený princip ve Velké Británii měl pozitivní dopad na systém odměňování, a to i ve společnostech, které nevykazovali příliš pozitivní ekonomickou situaci, avšak přes tuto skutečnost byly poskytnuty excesivní odměny. (Thomas, Van Der Elst, 2014, str. 5)

V minulosti však mnohokrát nastala situace, při které akcionáři odmítli schválit odměny manažerům své společnosti. Nejznámějšími případy jsou ze společností

Citigroup, Aviva nebo AstraZeneca. Například v britské společnosti Aviva, zabývající se pojišťovnictvím akcionáři na valné hromadě vyslovili svůj nesouhlas s odměňováním určené generálnímu řediteli Andrewovi Mossovi. V roce 2012 Moss vedl společnost, jejíž akcie ztratily 60 % své tržní hodnoty. (Borkovec, 2013, str. 155)

6.3 Odměňování v České republice

Odměňování z pohledu právní úpravy je s účinností od 1. 1. 2014 nově upraveno v zákoně o obchodních korporacích, a nikoliv již v obchodním zákoníku. Nový právní předpis je doplněn o obecný kodex soukromého práva, kterým je v České republice občanský zákoník.

Právní úprava akciové společnosti je citelně ovlivněna regulací EU. V důsledku značného vlivu unijních regulací se zpřísnila ochrana věřitelů, konkretizovala se podnikatelská seskupení nebo implementace monistického systému vnitřní správy akciových společností.

Zákon o obchodních korporacích („ZOK“) neupravuje zvláštní regulaci kótovaných společností, tudíž jejich předpisy platí jak pro soukromé, tak i veřejné společnosti. I přesto, že v české úpravě není cíleno na společnosti kótované, zákon se této problematice relativně věnuje například v úpravě odměňování nebo v pravidlech o střetu zájmů. To do určitého rozsahu zrcadlí fakt, že v tuzemsku se stále klade důraz na mandatorní regulaci. Úprava na úrovni soft law v podobě doporučení nezávislé autority nebo kodexu Corporate Governance v tuzemsku prakticky postrádá právní regulaci. (Havel, 2012, str. 52)

Česká úprava odměňování je obecně upravena v zákoně o obchodních korporacích, a to konkrétně v rámci ustanovení nadepsaných rubrikou „smlouva o výkonu funkce“. Sjednání smlouvy o výkonu funkce je pro akciové společnosti závazná v písemné formě a podléhá schválení příslušnému orgánu společnosti, tj. valnou hromadou, dozorčí radou, respektive správní radou. (Ust. § 59 odst. 2 ZOK a § 438 odst. 2 ZOK)

Ve spojitosti s Corporate Governance a především k fungování kótovaných společností a odměňování jejich exekutivy, je důležitým právním předpisem zákon o podnikání na kapitálovém trhu. Dle tohoto zákona je uložena kótovaným společnostem periodická informační povinnost. Tato povinnost vychází z požadavku tzv. transparenční směrnice. (Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2004/109/ES)

Samotné odměňování dle české úpravy je obsaženo v § 60 ZOK. Pojem odměňování je chápáno jakékoli plnění, které náleží členu orgánu nebo může náležet ve spojení s výkonem funkce. Avšak neobsahuje-li smlouva o výkonu funkce dohodu o odměňování anebo není-li platné ujednání o odměňování zahrnuto ve smlouvě, je v tomto případě výkon funkce bezplatný. (§ 59 odst. 4 ZOK)

Zákon též upravuje sankční jednání týkající se odměňování, které se aplikují v důsledku porušení nebo nesprávného plnění povinností člena orgánu v průběhu výkonu jeho funkce. Jedná se o mechanismy jako je povinnost vrácení plnění, tzv. *claw-back* (§ 62 ZOK) a odepření plnění tzv. *malus* (§ 61 odst. 2 ZOK).

Zákon o obchodních korporacích (§ 59 ZOK) vymezuje smlouvu o výkonu funkce jako smlouvu, která upravuje práva a povinnosti mezi společností a členem voleného orgánu (správní rady).

Z pohledu českého práva, člen správní rady není ze svého postavení své funkce zaměstnancem společnosti, byť jeho odměna v podstatě podléhá obdobnému režimu jako zaměstnanecká mzda. Podobný charakter postavení své funkce mají například členové představenstva ve Francii, Rakousku či v Německu. Naopak ve Velké Británii, Švýcarsku nebo Spojených státech je charakteristické, že tzv. *service contract* člena exekutivního orgánu dělá z těchto osob zaměstnance společnosti. (Pokorná a spol., 2014, str. 97)

Smlouva o výkonu funkce se zpravidla ujednává mezi společností a členem jeho orgánu. Docílení platného uzavření smlouvy je prvotním cílem obou smluvních stran. Nedostatek projeveného zájmu při sjednávání smlouvy může zapříčinit bezplatnosti výkonu funkce, popřípadě může negativně ovlivnit výši odměn.

Smlouva o výkonu funkce člena představenstva uzavřena představenstvem, respektive jeho členy, může být považována jako sporně uzavřená. V této situaci se pojednává totiž o tom, zda je oprávněn za společnost uzavírat i ten člen, který má práva a povinnosti vůči společnosti upravené smlouvou. V takovýchto momentech může hrozit kolize zájmu člena a společnosti. Preventivním řešením možné kolize mezi členem představenstva a společností je platné korporativní právo, které obsahuje specifická pravidla. (§ 54 a násl. ZOK)

Dle § 60 ZOK jsou v tomto ustanovení upraveny náležitosti smlouvy o výkonu funkce. Těmito náležitostmi jsou například jednotlivé složky odměn, které by měli být ve smlouvě obsaženy. Dále dle zákona § 60 písm. a) ZOK by měla smlouva o výkonu funkce obsahovat *vymezení všech složek odměn, které náleží nebo mohou*

náležet členovi představenstva, včetně případného věcného plnění, úhrad do systému penzijního připojištění nebo dalšího plnění.

S platností ode dne 1. 1. 2021 platí nové změny zákona pro smlouvy o výkonu funkce v kapitálových společnostech. Úpravy v zákoně o obchodních korporacích se týká zejména problematiky platnosti a účinnosti smluv o výkonu funkce. Dle dosavadní právní úpravy bylo nezbytné, aby smlouvu schvaloval nejvyšší orgán společnosti. Výslovně už nebyli ovšem definovány důsledky jejich neschválení. Z právního výkladu se proto vyvozovalo, že v takovém to případě je smlouva prohlášena za neplatnou. Tento jev ovšem praxi způsoboval mnoho problémů. Pro představu lze uvést příklad, se společností s ručením omezeným, která dosadila do funkce nového jednatele. Jeho smlouvu o výkonu funkce však nedojednala valná hromada, nýbrž byla bez vědomí společníků podepsána jiným jednatelem. Dle dosavadního zákona by obdobná smlouva o výkonu funkce byla považována za neplatnou. Neplatnost smlouvy v takovýchto případech musel nejprve vyslovit soud na návrh společnosti. Do té doby, než společnost obdržela rozhodnutí soudu se muselo na smlouvu přihlížet jako na platnou. Přitom však některá soudní řízení trvala dlouhou dobu, která mohla být i prodloužena různými obstrukcemi. To znamenalo výhodu pro nového jednatele, kterému náleželo obchodní vedení společnosti. Po celou dobu funkce zároveň mohl pobírat sjednanou odměnu. Popsané problémy jsou již nyní odstraněny. Nově se v zákoně uvádí, že bez schválení nejvyšším orgánem společnosti smlouva nenabude své účinnosti. (Lajsek, 2021)

Z uvedené situace tedy vyplývá, že do doby, než nejvyšší orgán společnosti neschválil účinnost smlouvy o výkonu funkce, bude funkce vykonávána bezplatně. Mezi další změny patří zrušení nepraktického pravidla pro odměňování těch, kteří současně zastávali funkci statutárního orgánu, popřípadě osob jim blízkých. Doposud byly odměny schvalovány nejvyšším orgánem, tento mechanismus byl však považován za zbytečně přísný. Nově postačí oznamovací povinnost nejvyššímu orgánu podle úprava o střetu zájmů.

6.4 Odměňování ve Velké Británii

Velká Británie je považována za kolébkou právního systému *common law* a zakládající zemí pravidel řádné správy a řízení společnosti. Na anglických trzích převažuje dominance rozptýleného vlastnictví. V porovnání se Spojenými státy na

anglické korporativní právo působí vliv unijních regulací. I přestože Velká Británie již není členem Evropské unie má na tvorbu práva EU významný vliv, názorným příkladem lze uvést nedávné projednávání úpravy pravidla *say on pay*. Jak už bylo zmíněno Velká Británie byla první zemí, která zavedla toto pravidlo nezávazně, a teprve v roce 2013 bylo zavedeno i závazně. (Ferri a Maber, 2013, str. 527)

Tyto pravidla se vztahují především na kótované obchodní společnosti. Definice pojmu „kótované společnosti“ je mnohem širší než jen společnost registrovaná ve Spojeném království a podléhající pravidlům kotace. Dle zákona o společnostech z roku 2006, je také definováno, že je kótovaná společnost zařazena na oficiální seznam některého členského státu Evropského hospodářského prostoru nebo pokud je jsou jejich cenné papíry přijaty k obchodování na newyorské burze cenných papírů nebo na burze NASDAQ. (P. L. Davies a kol., 2021, str. 408)

Obchodní společnosti včetně těch akciových jsou právně upraveny v zákoně o obchodních společnostech (Companies Act 2006). V tomto zákoně jsou však obsaženy pouze základní zákonné hranice, společnostem je poskytnuta velká míra volnosti a svobody k autonomní regulaci prostřednictvím firemních stanov. Znění zákona je doplněno o dodatečně aplikovatelné stanovy. Mimo jiné prostřednictvím nestranného regulátora (Financial Reporting Council) je pro kótované společnosti pravidelně reportován kodex Corporate Governance (UK Corporate Governance Code), dle kterého se společnosti taktéž řídí. (Financial Reporting Council, 2016)

V anglických akciových společnostech jsou členové správní rady voleni valnou hromadou. Jejich zákon však nerozlišuje mezi exekutivními a neexekutivními členy správní rady. V praxi však tomu tak není, a zvláště u kótovaných společností dochází k rozlišení, které je dle kodexu Corporate Governance povinností. Neexekutivní členové správní rady by měli být nezávislí a v převažujícím počtu, neboť hrají důležitou roli při stanovení odměňovacího programu exekutivy.

Členové správní rady ze zákona nemají právní nárok na odměnu za výkon jejich funkce, aby členové měli nárok na odměny obecně jim je mohou založit pouze stanovy, resp. rozhodnutí akcionářů. Dle vzorových stanov v čl. 23 odst. 2 a 3 se odměny zakládají výslovně a zároveň se kompetence schvalování odměn členů správní rada přenáší na ně samotné.

Ve společnosti se práva a povinnosti mezi členem správní rady příznačně řídí smlouvou o výkonu funkce, resp. pracovní smlouvou (service contract). Podmínky těchto pracovních smluv jsou vyjednávány správní radou nebo popřípadě

speciálními výbory. Součástí smlouvy je také obsaženo z pravidla ujednání o odměně. Je zde obsažena výjimka, která říká, že uzavřou-li člen správní rady a společnost pracovní smlouvu s účinností na delší dobu než dva roky, podléhá schválení valné hromadě. (Dignam a Lowry, 2012, str. 305)

Zvýšená úroveň odměn vedoucích pracovníků byla v posledních letech předmětem veřejné kontroverze, a to především kvůli rostoucímu rozdílu mezi platy vedoucích pracovníků a průměrnými příjmy obecně. Další diskutovanou problematikou je také dvojí postavení při stanovování svých odměn, kterého je mnohdy zneužíváno. Jednou ze strategií je vyloučení výkonných ředitelů z procesu stanovování odměn. Na základě této strategie je nyní rozhodování o odměňování ve společnostech kótovaných na burze svěřeno především „výboru pro odměňování“ složených z nezávislých nevýkonných členů správní rady. (P. L. Davies a kol., 2021, str. 405-406, French a kol., 2021, str. 432)

V britském podnikatelském prostředí jsou nevýkonní členové představenstva odměňovány prostřednictvím tzv. *management fee bonus*, pojem lze chápat jako správčovský poplatek, který se vyplácí řídicímu členovi za správu výboru pro odměňování. Poplatek nebo také bonus za správu má manažerům kompenzovat jejich čas a odborné znalosti, které poskytují určité společnosti. (CFI, 2022)

Pro Velkou Británii je typické, že soudní zasahování do smluvního ujednání o odměnách není příliš obvyklé. Soudní zásahy jsou zde preventivně zastaveny uplatněním pravidla podnikatelského úsudku, kdy anglické soudy argumentují nemožností ingerence do výkonu obchodního vedení. (Re Halt Garage (1964) Ltd [1982] 3 All ER 1016)

V zákoně o obchodních společnostech je věnována zvláštní pozornost regulaci odstupného, dle kterého je jakákoliv výše odstupného vyšší než £200 podléhající předchozímu schválení valné hromady společnosti. Odstupné se nevztahuje pouze na členy správní rady, ale i na jejich blízké či jimi ovlivněné či ovládané osoby. (Čl. 221 odst. 1 Companies Act 2006)

Prevence a ochrana akcionářů před jednáním společnosti „sama se sebou“ tedy před samokontraktací upravuje zákon o obchodních společnostech (Companies Act 2006) v čl. 412. Mnohdy samokontraktace vede ke zneužití manažerských kompetencí, proto tento zákon upravuje povinnost všech akciových společnostech (a to i nekótovaných) zahrnout do svých pravidelných výročních zpráv informaci o souhrnné výši odměn vrcholových manažerů, tyto informace jsou uváděny například

s agregovanou výši výnosů z užití opcí na akcie, výkonnostními odměnami vyplývajících z dlouhodobého motivačního schématu, odstupným nebo mimořádnými benefity.

Zmíněná informační povinnost je doplněna pravidly pro vydávání zpráv správní rady tzv. director's report. Tu musí správní rada každé společnosti, s výjimkou malých společností, zpracovat vždy po ukončení daného účetní období, a to se svým ručením a pod výstrahou veřejnosprávní sankce. (Čl. 415A a čl. 417, Companies Act 2006)

Kodex správy a řízení společnosti ve Spojeném království (UK Corporate Governance Code) upřednostňuje jednodušší a transparentnější struktury odměňování. Kodex také považuje vazbu mezi odměnou a výkonem za obecnou zásadu, která je základem všech rozhodnutí o odměňování. V kodexu je také například uvedeno, že politiky a postupy odměňování by měly být navrženy tak, aby podporovaly strategii a prosazovaly dlouhodobě udržitelný úspěch. Odměňování vedoucích pracovníků by mělo být v souladu s účelem a hodnotami společnosti a mělo by být jasně spojeno s úspěchem naplňováním dlouhodobé strategie společnosti. Objevují se však i situace, kdy dlouhodobé cíle společnosti nejsou efektivně naplňovány, přičemž je to často zaviněné nekompetentními vedoucími pracovníky, kteří pak své pozice opouští. Mezi preventivními kroky před selháním lze uplatnit tzv. „platby za neúspěch“, v mnoha případech neefektivní a špatně pracující manažeři mají přesto smluvní nárok a vysoké odměny při svém odchodu. Tento druh postihu je zaměřen na možném zpětném vymáhání. (P. L. Davies a kol., 2021, str. 406-408)

Dle zákona o obchodních korporacích mají členové kótovaných společností povinnost sestavovat zvláštní zprávu o odměňování (directors' remuneration report). Tato zpráva od roku 2003 do roku 2013 byla podřízena nepovinnému souhlasu valné hromady. Nicméně však od října 2013 je dle zákona vyžadován povinný souhlas valné hromady, jedná-li se o danou část sumarizující politiky odměňování. Obsahem politiky odměňování by měla být vyvážená a jasná pravidla shrnující zásady poskytování odměn a jejich jednotlivých komponentů. Speciální pozornost by dané politice měla být věnována odstupným (principům a požadavkům, za nichž jsou poskytována). Dokument by měl také obsahovat popis podmínek existujících smluv se správní radou a mělo by zde být jednoznačně

uvedeno, zda bylo společností do těchto smluv zakotvena možnost uplatnění tzv. *malus* nebo *claw-back*. (Čl. 420 Companies Act 2006; Part 3, čl. 26)

Oba pojmy lze chápat v záporném slova smyslu. Pojem *malus* je definicí pro snížení nebo zrušení prvků odměny manažera v souvislosti nesplnění svých pracovních povinností. V případě pojmu *claw-back* se jedná o ustanovení, podle kterého musí být peníze, které již byly vyplaceny, vráceny zaměstnavateli nebo společnosti v případě neplnění pracovních povinností manažera. Primárním cílem obou ujednání je zabránit manažerům zneužívat účetní informace. (CFI, 2022; Law Insider, 2022)

Zákonná úprava britského kodexu Corporate Governance a úprava vzorových stanov je pro kótované společnosti doplněna o doporučení v podobě tzv. „best practice“. Jedná se o soubor doporučení osvědčených postupů pro správu a řízení společnosti. Tato doporučení jsou ve značné míře v souladu s doporučeními vydanými EU. Pro stanovení odměn exekutivy a k tomu spjaté záležitosti společnosti je za potřebí sestavení nezávislého výboru pro odměňování. Stanovené podmínky pro odstupné by měli být předem definovány, nikoli v momentě zániku funkce z důvodu špatného pracovního výkonu člena exekutivy. V příloze kodexu jsou tato pravidla doplněna o bližší požadavky strukturování odměn exekutivy, a to na fixní a variabilní nebo na krátkodobé a dlouhodobé. (Čl. D.1 UK Corporate Governance Code 2018)

V reakci na finanční krizi byl v roce 2010 vydán speciální kodex pro institucionální investory (Stewardship Code), jehož vliv je v posledních letech na kapitálových trzích význačný. Nejnovější znění tohoto kodexu je z roku 2018, a cílem jako obdobně u kodexu Corporate Governance je regulace žádoucího chování institucionálních investorů vzhledem k jejich cílovým společnostem. Dle kodexu by si měl každý institucionální investor sestavit vlastní strategii výkonu akcionářských práv. V souladu se stanovenými strategiemi by měli být také vhodně zvoleny přístupy ke všem zásadním otázkám, o nichž má z pozice akcionáře společnosti rozhodovat. (FRC, The UK Stewardship Code)

Stručně lze shrnout, že pro anglické akciové společnosti je význačná rozsáhlá kompetence kontrolního orgánu, tedy správní rady. Zákonné úpravy jsou doplněny o pravidla Corporate Governance, která jsou dlouhodobě hojně koncipována Velkou Británií. Tyto pravidla preventivně zamezují nežádoucím činům správní rady, která má ve společnosti privilegované postavení, kterého mnohdy zneužívá. Tudíž

pravidla Corporate Governance rozměňuje nežádoucí oportunismus, a to především v kótovaných společnostech. Velká Británie je kolébkou principu say on pay akcionářů, zároveň je to také jedna z prvních zemí, která tyto principy zavedla. Díky tomuto principu skutečně dochází k částečnému návratu k historicky přecházejícímu koncentrování vlastnictví a kontroly. Koncept závazného hlasování say on pay se stal vzorem pro debatu unijní regulace.

7 Společnosti AstraZeneca

Diplomová práce je zaměřena na společnost AstraZeneca, proto se následující část diplomové práce bude zabývat systémem odměňování manažerů v této společnosti. Pro vyhodnocení systému odměňování budou využity oficiální výroční zprávy nebo zásady odměňování ředitelů (Directors' Remuneration Policy).

7.1 Představení společnosti

Společnost AstraZeneca představuje britsko-švédskou nadnárodní farmaceutickou a biotechnologickou společnost sídlící v Cambridge. Společnost se zaměřuje na urychlení a uvádění nových léků na trh v hlavních oblastech onkologie, biofarmaceutiky a vzácných onemocnění. V širší povědomí veřejnosti se společnost dostala především díky jejímu podílu na vývoji vakcíny na virové onemocnění Covid-19. (AstraZeneca, 2022)

Společnost AstraZeneca vznikla v roce 1999 sloučením švédské firmy Astra AB a britské Zeneca Group. Od fúze patří mezi největší světové farmaceutické společnosti s ročním příjmem 37, 417 mld. USD (2021). AstraZeneca je primárně kótovaná na londýnské burze cenných papírů a je součástí indexu FTSE 100 (sto společností s nejvyšší tržní kapitalizací sídlící ve Velké Británii). Sekundární kotace má firma na Nadsaq New York nebo Nasdaq OMX Stockholm.

Od svého založení společnost provedla řadu firemních akvizic, které probíhají již od roku 2005. Nejvýznamnějšími akvizicemi, které byly uskutečněny, byly například se společnostmi Cambridge Antibody Technology nebo MedImmune. Nejnovější akvizice proběhla v roce 2021, kdy byla úspěšně ukončena akvizice s americkou farmaceutickou společností Alexion. AstraZeneca díky svým akvizičním aktivitám patřila v roce 2012 mezi deset největších farmaceutických společností na světě. I přes veškeré úspěchy se společnost potýkala s řadou problémů, a to především s vypršením patentů na své nejprodávanější léky. Nepomohla ani ztráta exkluzivity několika léků, které zapříčinily velký pokles tržeb. Složitá situace ve společnosti AstraZeneca chtěla využít jedna z největších farmaceutických firem na světě, Pfizer. Ta vyjádřila svůj zájem o akvizici, nicméně vedení AstraZenecy tuto možnost nezaujala. S narůstajícími komplikacemi společnost učinila velký krok v podobě restrukturalizace. Do té doby byl v čele společnosti generální manažer David Brennan, který pod tlakem akcionářů na svou funkci následně rezignoval. Novou

pozici zaujal Pascal Soriot, který se ve snaze zabránit zhoršující se situaci zrušil přebytečná pracovní místa, zaměřil se na nový přístup k podnikové strategii. Nový strategický přístup společnosti se vyplatil, od doby aplikace nového přístupu, například vzrostla míra úspěšnosti přijímání léků dramaticky na 19 % ze standardních 5 %.

V několika následujících letech se na základě investic do výzkumu a vývoje AstraZeneca stala sedmou největší farmaceutickou společností a jedenáctou největší dle tržeb. Na začátku roku 2020 ve světě vypukla pandemie Covid-19, jednalo se o nebezpečný a vysoce nakažlivý vir. Dlouho se žádnému institutu nedařilo virus zcela eliminovat, to se však částečně podařilo společnosti AstraZeneca, která se stala jednou z nejvíce diskutovanou farmaceutickou společností, když se jí podařilo objevit vlastní očkovací vakcínu na toto virové respirační onemocnění. (PharmaPhorum, 2020)

V průběhu let své činnosti se společnost potýkala i řadou kontroverzí. AstraZeneca byla v roce 2010 obviněna za nelegální marketingové a propagační praktiky na jeden ze svých léků. Společnost byla také obviněna za zkreslení svých výzkumů týkající se účinnosti léku Nexium. Nedávnou kontroverzí, s kterou se společnost potýkala byla spjata s protichůdnými závazky vůči Spojenému království a EU. Evropská komise oznámila, že podá žalobu na společnost AstraZeneca za zdržení včasného dodání vakcíny proti Covid-19.

7.2 Stanovy společnosti AstraZeneca

Stanovy jsou soubory ustanovení, které napomáhají určit pravidla fungování společnosti a vymezuje účel společnosti. Ve stanovách jsou definovány, jak mají být v organizaci splněny cíle, včetně procesu jmenování ředitelů a zpracování finančních záznamů. Obsah a podmínky „článků“ (articles) se mohou lišit podle jurisdikce, obvykle však zahrnují ustanovení o názvu společnosti, jejím účelu, struktuře akcií, organizaci společnosti nebo ustanovení týkající se valných hromad akcionářů. Stanovy také v mnoha případech určují způsob, jakým bude společnost vydávat akcie, vyplácet dividendy, prověřovat finanční záznamy a poskytovat hlasovací práva. Proto je pro tuto diplomovou práci nezbytné si stručně rozebrat stanovy společnosti AstraZeneca, abychom pochopili zásady a princip odměňování vrcholových pracovníků. (Chen, 2022)

Zajímavé informace, které lze ze stanov společnosti vyčíst jsou například informace týkající valné hromady. Ve stanovách je popsáno jednání probíhající na valných hromadách, přičemž se na nich neprojednávají žádné záležitosti, pokud není přítomna usnášeníschopná většina valné hromady.

V článku 65 „Počet ředitelů“ (Number of Directors) je uvedeno, že není-li řádným usnesením stanoveno jinak, nesmí být počet ředitelů nižší než 5 a vyšší než 14. Jmenování a odvolání stávajících ředitelů probíhá na výroční valné hromadě, kdy každý rok odcházejí všichni členové správní rady, nicméně „odstupující“ ředitel může být znovu zvolen. Člen může být znovu zvolen v případě, pokud se sám nabídne ke znovuzvolení. V případě, že se nenajde dlouhodobý člen správní rady, který by vykoval funkce, je možné zvolit náhradního ředitele (alternate director). Není-li výslovně stanoveno jinak, považuje se náhradní ředitel pro všechny účely jako za pravomocného ředitele, který je sám odpovědný za vlastní jednání a pochybení.

V článku 79 a výše jsou ukotvené pravomoci správní rady. Je zde uvedeno, že s výhradou ustanovení zákonů o obchodních společnostech (Companies Act) a firemních stanov a pokynů vydaných zvláštním rozhodnutím řídí společnost správní rada, které může vykovávat veškeré pravomoci společnosti. Správní rada jmenuje jakoukoli osobu do nových funkcí nebo zaměstnání s označením zahrnující titul „ředitel“.

Podstatnější částí stanov je obsaženo v článku 88 a následujících, v této části stanov se vymezují odměny nevykonných ředitelů. Jedná se odměny ředitelů, kteří nevykovávají výkonné funkce. Jejich běžná odměna nesmí v úhrnu přesáhnout 2 250 000 GBP ročně nebo vyšší částku, kterou může společnost čas od času stanovit řádným rozhodnutím. Mimořádné odměny jsou stanoveny pro každého neexekutivního člena správní rady, který působí v jakémkoli výrobu nebo na žádost správní rady odjíždí nebo pobývá v zahraničí za účelem plnění mimořádných úkolů, mu může být vyplacena zvláštní odměna ve formě dodatečného platu, odměny, provize nebo jiným způsobem, které určí správní rada.

Jmenování do funkce exekutivních ředitelů a jejich odměny jsou obsaženy v člancích 91 až 93 stanov. S výhradou ustanovení zákonů o obchodních společnostech může správní rada jmenovat jednoho nebo více členů do výkonné pozice. S takovým to členem se uzavírá dohoda nebo ujednání o jeho zaměstnání ve společnosti. Každé jmenování, dohoda nebo ujednání může být uzavřeno za

podmínek, které určí správní rada, a to včetně podmínek týkající se odměňování. Odměňování ve stanovách AstraZenecy je vymezeno tak, že odměna každého exekutivního člena správní rady za jeho služby v této funkci určuje správní rada a mohou být jakéhokoli druhu bez omezení.

Samotné odměny společnosti jsou definovány v člancích 95.1 až 96. Dle stanov mohou být ředitelům poskytnuty výhody v podobě vyplacení odměn, penzí nebo pojištění. V případě úmrtí jsou odměny vyplaceny rodinnému příslušníku dané osoby.

V druhé části stanov jsou obsáhle vypsány veškeré informace týkající se dividend. Jedná se například o rozdělení nebo vyplacení dividend a jiné. (Articles of association of AstraZenca, 2018)

7.3 Zásady odměňování ředitelů ve společnosti AstraZeneca

Zásady odměňování nebo také politika odměňování (Director's Remuneration Policy) je nedílnou součástí společnosti. Jedná se o soubor předpisů, dle kterých se společnost AstraZeneca řídí v procesu odměňování svých ředitelů. Nejaktuálnější verze zásad odměňování pochází z roku 2021.

Odpovědnost za stanovení celkové politiky odměňování má na starosti výbor pro odměňování. Ten každoročně přezkoumává údaje o odměňování, včetně poměrů průměrné mzdy zaměstnanců a odměn vedoucích pracovníků. Odměňování na všech pozicích v organizaci se porovnává s odměňováním na srovnatelných pozicích v podobných organizacích. Odměny výkonných ředitelů jsou porovnávány s globálními a evropskými farmaceutickými skupinami a s indexem FTSE 30. Při stanovování a provádění politiky odměňování výbor vyhledává nezávislé poradenství a zajišťuje, aby žádný ředitel nepřijímal rozhodnutí týkající se jeho vlastního odměňování. Výbor pro odměňování spolupracuje s auditním výborem, který zajišťuje transparentnost a kontroluje důsledky nastaveného odměňování. (Director's Remuneration Policy, 2021)

7.3.1 Pevné složky odměn

V rámci zásad organizace jsou vymezené pevné složky odměn mezi, které se řadí základní mzda, benefity a penze. Při stanovování základní mzdy bere výbor v úvahu řadu faktorů, jako je osobní výkon a přínos, dovednosti a zkušenosti jednotlivce

nebo podmínky na relevantním trhu práce. Formální maximum základní mzdy není výborem stanoveno.

Benefity organizace jsou poskytnuty za účelem přilákání, udržení a rozvoj vysoce kvalifikovaných pracovníků. Výkonným ředitelům ve Spojeném království je poskytován fond, jehož hodnota je založena na řadě výhod, včetně soukromého zdravotního pojištění (pro ně samotné, jejich partnera a děti), služebního automobilu, dodatečné dovolené a dalších výhod, které společnost poskytuje. Exekutivní ředitelé nepocházející ze Spojeného království mají taktéž nárok na řadu výhod srovnatelných s těmi, které jsou obvykle nabízeny na jejich místním trhu práce. V obou případech je manažerům umožněno zvolit si, zda budou fond čerpat v hotovosti nebo čerpat jeden nebo více z těchto benefitů a zbytek čerpat v hotovosti. Mezi benefity dle zásad patří i poskytnutí pojištění odpovědnosti členů správní rady a dozorčí rady v plném rozsahu povolené zákonem a stanovami společnosti.

Poskytnutí penzijních výhod může být taktéž velmi lákavým bonusem, který může společnosti přilákat a udržet kvalifikované pracovníky. Výkonní ředitelé mají od společnosti možnost dostávat příspěvek na penzijní pojištění založený na procentní sazbě ze základní mzdy, který si mohou buď posílat do penzijního programu nebo si ho jej mohou vybrat v hotovosti. (Director's Remuneration Policy, 2021)

7.3.2 Roční prémie a dlouhodobé pobídky

Další formou odměn, které mohou exekutivní manažeři získat od společnosti AstraZeneca jsou roční prémie, ty motivují a odměňují krátkodobé výkony na základě cílů skupiny a individuálních cílů, které jsou úzce spjaté se strategií společnosti. Roční bonusy jsou podmíněné výkonností. Výkonnost se měří jednou ročně a bonus, pokud je příznám, je vyplacen po skončení roku. Obvykle se vyplácí polovina bonusů v hotovosti a polovina v akciích. Akcie jsou v rámci plánu odložených bonusů (deferred bonus plan) odloženy na 3 roky. Prvek odloženého podílu odměn je navržen tak, aby sladil zájmy výkonných manažerů a zájmy akcionářů. Mechanismus odložených bonusů se může skládat z běžných akcií nebo amerických depozitních akcií v závislosti na zemi, ve které ředitel sídlí. Společnost do svých zásad zakomponovala i prvek ochrany, který v případě akcií (v rámci odložených odměn) má výbor právo snížit nebo zrušit jakoukoliv část nezískané odměny, a to za určitých okolností (malus), včetně závažného pochybení ze strany

jednotlivce nebo významného poškození pověsti společnosti. Výbor stanovil maximální výši ročního bonusu, který lze udělit na 250 % základní mzdy.

Výkonnostní akciový plán (Performance share plan, zkráceně PSP), je jeden z typů dlouhodobého motivačního plánu, při němž jsou účastníkům přiděleny akcie nebo častěji práva na získání akcií, jejichž získání je podmíněno splněním výkonnostních podmínek měřených obvykle po dobu nejméně tří let. (PracticalLaw, 2022)

Cílem programu PSP je dle společnosti AstraZeneca sladění pohyblivých odměn výkonnostních manažerů s úspěšným naplňováním strategie společnosti. Společnost uděluje odměny PSP v podobě kmenových akcií nebo amerických depozitních akcií v závislosti na zemi, ve které manažer sídlí, obdobně jako u ročních prémie. Výkonnostní cíle stanoví výbor na začátku příslušného výkonnostního období. Výkonnostní opatření jsou úzce spjata se strategií společnosti a jsou navržena tak, aby odměňovala vědecký, obchodní a finanční úspěch. Výborem stanovená doba hodnocení jsou 3 roky. Na akcie se vztahuje dvouleté období držení po uplynutí výkonnostního období, tudíž nárok na udělení vzniká až po 5 letech. Maximální tržní hodnota akcií, které mohou být v rámci programu PSP vyplaceny v kterémkoli roce se rovná 650 % roční základní mzdy manažera ke dni udělení.

Dalšími nástroji pro vyšší motivaci exekutivních ředitelů, AstraZeneca využívá programy SIP (Share Incentive Plan) a SAYE (Save As You Earn Share Option Scheme). Jedná se o zaměstnanecké akciové programy, které jsou ve Velké Británii značně využívány. První zmiňovaný program SIP lze přeložit jako akciový motivační plán, v jehož rámci si mohou manažeři zvolit pravidelné spoření, které bude použito na nákup akcií. AstraZeneca v současné době poskytuje jednu odpovídající akcii za každé čtyři akcie zakoupené účastníkem. Program SAYE je spořicí opční program, který umožňuje manažerům spořit pravidelnou částku po dobu tří nebo pěti let a na konci spořicího období jim jsou děleny opce na nákup akcií. (Director's Remuneration Policy, 2021)

7.3.3 Smlouva o výkonu funkce

Zásady odměňování ředitelů společnosti AstraZeneca definuje zvláštní smluvní závazky, které se týkají smlouvy o výkonu funkce (service contract). Přičemž pracovní smlouvy exekutivních ředitelů jsou uzavřeny na dobu neurčitou, avšak společnost může ukončit pracovní poměr písemnou výpovědí s nejméně

dvanáctiměsíční výpovědní lhůtou. V případě okamžitého ukončení smlouvy o výkonu funkce bude dané osobě vyplacena náhrada za výpověď. V tomto případě se výše kompenzace se bude skládat ze základní mzdy a nákladů společnosti na financování benefitů za toto období. Společnost si vymezuje nárok na udělení tzv. *garden leave*, tento pojem značí situaci, kdy manažer odchází ze své funkce a nevykonává svou práci, avšak i přesto dostává po určitou dobu svůj plat. V případě hrubé porušení pracovní kázně si společnost nárokuje ukončení pracovního poměru bez požadavku na další odměny.

Společnost neposkytuje žádné další platby za ztrátu funkce, kromě případných plateb uvedených výše. (Director's Remuneration Policy, 2021)

7.3.4 Odměňování neexecutivních ředitelů

Dle zásad nevýkonní členové správní rady (včetně jejich předsedy) pobírající roční odměny (fee bonus) za výkon funkce. S výjimkou předsedy dostávají nevýkonní ředitelé další odměny za členství a předsednictví ve výborech správní rady. Nevýkonní členové správní rady nemají nárok na odměny související s výkonností ani na účast v žádném z motivačních plánů společnosti založených na akciích. Nemají nárok na odvod žádných příspěvků na penzijní připojištění. Odměny neexecutivních členů správní rady (s výjimkou předsedy) jsou určeny exekutivními řediteli. Odměnu neexecutivního předsedy určují ostatní členové výboru a nejvyšší nezávislý nevýkonný ředitel.

Odměny těchto členů správní rady podléhají pravidelnému přezkumu a mohou být v budoucnu zvýšeny, aby se zajistilo, že zůstanou dostatečně atraktivní pro přilákání vysoce kvalifikovaných pracovníků, avšak aby zároveň zůstaly spravedlivé a přiměřené. V současné době je odměna nevýkonným členům správní rady vyplácena hotovostí. (Director's Remuneration Policy, 2021)

8 Analýza odměňování manažerů v AstraZeneca

V této kapitole bude rozebrán a analyzován systém odměňování ve společnosti AstraZeneca. Veškeré informace, které budou využity jsou dostupné v oficiálních výročních zprávách (annual report) společnosti. Pro tuto část práce budou adekvátní výroční zprávy z roku 2019, 2020 a 2021. Primárně bude čerpáno v sekci „zpráva o odměňování ředitelů“ (Director’s Remuneration Report).

8.1 Odměňování ředitelů v roce 2019

Rok 2019 lze s velkou pravděpodobností nazvat obdobím před „covidovým“, jelikož z velké části tento rok nebyl nějak výrazně ovlivněn pandemií Covid-19.

Celkové tržby za rok 2019 činili 24,4 mld. USD (19,3 mld. GBP). Předsedu výboru pro odměňování v té době zastával Leif Johannson, pozici generálního ředitele zastával a stále zastává Pascal Soriot a ve funkci finančního ředitele byl Marc Dunoyer.

Roční bonusy přiznané exekutivním ředitelům v roce 2019 činili 83,3 % maxima mzdy, výše ročních bonusů jsou stanoveny na základě skupinových ukazatelů výkonnosti podniku (tzv. Scorecard). Dle předsedy se výbor vždy snaží zajistit, aby odměňování exekutivních ředitelů odráželo základní výkonnost podniku. Každý rok se proto vždy stanoví primární cíle (viz obrázek 1), které odráží výši odměn podle toho, kolik procent cílů bylo naplněno.

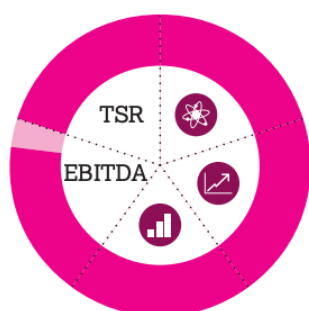





Zdroj: Výroční zpráva společnosti AstraZeneca, 2019, str. 128

Obr. 1 Aspekty hodnocení ročních bonus pro rok 2019

Společnost AstraZeneca také klade velký důraz na dlouhodobé pobídky, které zahrnují program PSP (výkonnostní akciový plán), který je taktéž hodnocen na základě předem stanovených cílů viz obrázek 2. Hlavním cílem této formy odměňování je především dlouhodobá motivace vedoucích pracovníků, neboť

maximum pro vyplacení odměny bylo v tomto roce 550 % základní mzdy. Pro rok 2019 bylo výborem stanoveno 97 % maxima základní mzdy. Takto vysoká odměna lze vysvětlit téměř 100 % splněním všech stanovených cílů.



	Dosaženo
 Dosažení vedoucího postavení v oboru	100%
 Růst v terapeutických oblastech	100%
 Naplnění finančních cílů společnosti - Cash flow	100%
EBITDA	85%
Ukazatel tržní výnos akciového kapitálu (Total Shareholder Return, TSR)	100%

 Dosaženo

Zdroj: Výroční zpráva společnosti AstraZeneca, 2019, str. 128

Obr. 2 Aspekty hodnocení programu PSP pro rok 2029

V tabulce níže jsou popsány jednotlivé složky ročních odměn za rok 2019 generálního ředitele Pascala Soriot a finančního ředitele Marca Dunoyera. Zároveň je možné porovnat jednotlivé složky odměn s rokem 2018.

Roční základní mzda CEO Sorita se v roce 2019 rovnala 1 289 000 GBP (v přepočtu 37,6 mil. Kč, násobeno průměrným kurzem daného roku), v případě CFO pana Dunoyera základní mzda činila 765 000 GBP (22,3 mil. Kč).

Dále jsou uvedena zdanitelná plnění, pokud společnost poskytuje zdanitelná plnění, např. používání služebního vozidla nebo čerpání z fondů atd., je třeba zdanitelné plnění ocenit. V případě společnosti AstraZeneca si výkonní ředitelé mohou vybrat v rámci programu AstraZeneca's UK Flexible Benefits, zda si svůj příspěvek nebo jakoukoli část zbývajících odměn vyberou v hotovosti. Panu Soriotovi byla zdanitelná plnění vyplacena v částce 124 000 GBP (3,6 mil. Kč), finančnímu řediteli Dunoyerovi pak částka za zdanitelná plnění činila 63 000 GBP (1,8 mil. Kč). Exekutivním ředitelům společnost nabízí i příspěvek na penzijní fond, který byl v roce 2019 vyplacen generálnímu řediteli Soriotovi ve výši 387 000 GBP (11,3 mil. Kč). Pan Dunoyer pak v tomtéž roce obdržel příspěvek ve výši 184 000 GBP (4,8 mil. Kč). Po sečtení předchozích uvedených položek nám vyjde celková roční částka fixních odměn.

Roční bonusy a odměny dlouhodobých pobídek tvoří v roce 2019 nejvyšší část ročních odměn, přičemž roční prémie generálního ředitele činili 1 933 000 GBP (56,4 mil. Kč), roční prémie finančního ředitele pak dosahovaly částky 957 000 GBP

(27,9 mil. Kč). Hodnota dlouhodobých pobídek (včetně programu PSP) činila astronomických 10 487 00 GBP pro CEO pana Pascala Soriota a 4 935 000 GBP pro CFO pana Marca Dunoyera.

Mezi poslední uvedené položky odměn jsou tzv. „ostatní“ odměny, v tomto roce byly mezi ostatní odměny zařazeny odložené prémie, na který vznikl nárok v roce 2015, avšak dle politiky odměňování společnosti mohli být vyplaceny teprve v tomto roce. Tudiž výše ostatní odměn, respektive odložených premií činila 110 000 GBP pro generálního ředitele a 56 000 GBP pro finančního ředitele. V součtu všech uvedených položek odměn, nám vyjde celková část ročních odměn, která v případě generálního ředitele činila 14 330 000 GBP (418,4 mil. Kč) a v případě finančního ředitele činila odměna 6 960 000 GBP (203,2 mil. Kč). V porovnání s loňským rokem 2018 si výkonní ředitelé vydělali přibližně o 10 % více. Avšak uvedené celkové roční odměny nejsou zcela konečné, neboť se výbor rozhodl zvednout odměnu za dlouhodobé pobídky o necelých 100 000 GBP, to navýšení bylo dodatečně poznamenáno ve výroční zprávě z roku 2020.

£'000		Základní mzda	Zdanitelná plnění	Penzijní fond	Celková fixní částka	Roční bonusy	Dlouhodobé pobídky	Celková variabilní částka	Ostatní	Celková částka
Pascal Soriot	2019	1,289	124	387	1,800	1,933	10,487	12,420	110	14,330
	2018	1,251	122	375	1,748	1,858	9,180	11,038	82	12,868
Marc Dunoyer	2019	765	63	184	1,012	957	4,935	5,892	56	6,960
	2018	743	74	178	995	919	3,851	4,770	59	5,824

Zdroj: Výroční zpráva společnosti AstraZeneca, 2019, str. 138

Obr. 3 Přehled odměn ředitelů za rok 2019

Výbor pro odměňování v roce 2019 nenavrhl žádné velké změny v politice odměňování společnosti AstraZeneca. Zároveň výbor informoval, že v příštím roce nedojde ke zvýšení základního platu žádného exekutivního ředitele. Výbor taktéž nenavrhl žádné změny týkající se maximálních hranic pro vyplacení ročních bonusů a dlouhodobých pobídek.

8.2 Odměňování ředitelů v roce 2020

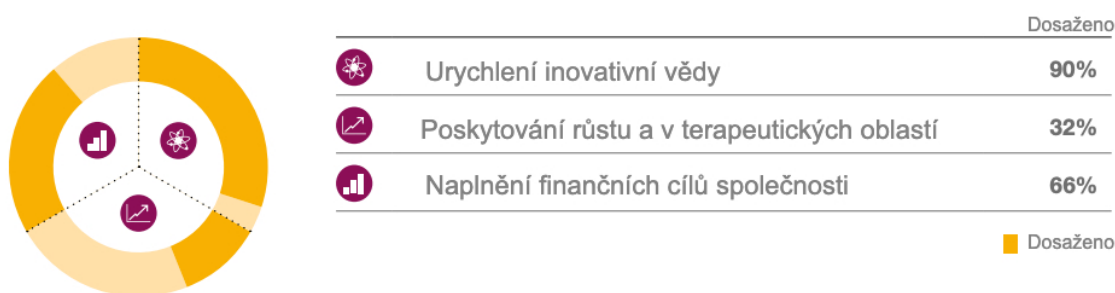
V hodnotícím roce 2020 byla ve společnosti AstraZeneca provedena velká změna, která proběhla v srpnu 2020. V tomto období byl po 5 letech vystřídán dosavadní předseda výboru pro odměňování (neexekutivní člen boradu) Graham Chipchase. V čele výboru ho vystřídal Leif Johansson.

Rok 2020 byl pro společnost velmi významný a výjimečný, jelikož se jí podařilo zaujmout přední světovou roli v reakci na pandemii Covid-19. To vedlo k tomu, že společnost AstraZeneca překonala cíle stanové v mnoha oblastech. Toto tvrzení

potvrzuje silný růst tržeb, přičemž v porovnání s rokem 2019 byly celkové příjmy vyšší o 2 mld. USD. Celkový příjem společnosti AstraZeneca činil 26,6 mld. USD (21,4 mld. GBP), což byl nárůst o 9 % oproti předchozímu roku.

8.2.1 Odměňování exekutivních ředitelů 2020

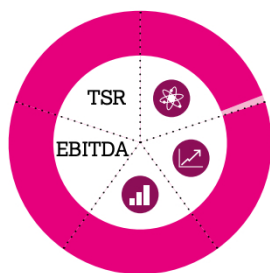
Klíčovými prvky výboru pro udělení ročních bonusů jsou při schvalování výsledky skupinových ukazatelů výkonnosti podniku spolu s širšími podnikovými a individuálními výsledky. V roce 2020 byly stanoveny 3 primární skupinové ukazatele výkonnosti podniku viz obrázek níže.



Zdroj: Výroční zpráva společnosti AstraZeneca, 2020, str. 133

Obr. 4 Aspekty hodnocení ročních bonusů pro rok 2020

Z uvedených aspektů se výbor domnívá, že následující odměny spravedlivě odrážejí pracovní výkonnost manažerů. Na základě obchodních a individuálních výsledků se výbor rozhodl udělit roční bonusy ve výši 90 % maxima mzdy (180 % základní mzdy) generálnímu řediteli Pascalu Soriotovi a 90 % maxima mzdy (162 % základní mzdy) finančnímu řediteli Marcu Dunoyerovi. Lze se domnívat, že z důvodů nenaplnění cílů se odměny nepohybují na maximální horní hranici povolené stanovami společnosti. Naopak v rámci odměňovacího programu výkonnostního akciového plánu (PSP) byly schváleny odměny na horní hranici možného rozsahu, tzn., že odměny byly nárokovatelné na 99 % maximální hodnoty, což dle stanov z roku 2020 činilo téměř 550 % roční základní mzdy manažera. Výbor pro odměňování rozhodl udělit takto vysoké odměny díky naplnění všech stanovených cílů viz obrázek 5.



	Dosaženo
Dosažení vedoucího postavení v oboru	96%
Růst platformem (návratnost růstu)	100%
Naplnění finančních cílů společnosti - Cash flow	100%
EBITDA	100%
Ukazatel tržní výnos akciového kapitálu (Total Shareholder Return, TSR)	100%

Dosaženo

Zdroj: Výroční zpráva společnosti AstraZeneca, 2020, str. 133

Obr. 5 Aspekty hodnocení programu PSP pro rok 2020

V roce 2020 bylo možné z výroční zprávy analyzovat výše celkových odměn dvou nejvyšších exekutivních ředitelů společnosti. V tabulce níže lze uvedené odměny porovnat s předchozím rokem, který nebyl postižen pandemií Covid-19, tudíž to jsou údaje vykazované před covidovou pandemií.

Roční základní mzda obou exekutivních ředitelů v roce 2020 byla vyplacena ve stejné výši jako před pandemickým obdobím. Mluvíme-li o roční výši základní mzdy výkonného ředitele Soriota, ta činila o obou letech 1 289 000 GBP (v přepočtu 38 mil. Kč, násobeno průměrným kurzem daného roku), roční základní mzda finančního ředitele pak činila 765 000 GBP (v přepočtu 22,7 mil. Kč).

Další položkou uvedenou v tabulce jsou zdanitelná plnění, která v případě výkonného ředitele Soriota byla vyplacena ve výši 121 000 GBP (3,5 mil Kč). Finanční ředitel Dunoyer pak v tomto roce čerpal zdanitelná plnění ve výši 79 000 GBP (2,3 mil. Kč).

Od společnosti mají výkonní ředitelé nárok na důchodový příspěvek, který v tomto roce činil 258 000 GBP (7,6 mil. Kč) pro Soriota a 184 000 GBP (5,4 mil. Kč) pro Dunoyera. Po sečtení těchto tří fixních odměn se celková fixní částka výkonného ředitele pohybovala ve výši 1 668 000 GBP (49,5 mil. Kč), v případě finančního ředitele se roční celková fixní odměna vyšplhala na 1 028 000 GBP (30,5 mil Kč). Porovnáme-li celkovou fixní odměnu z ruku 2019 a 2020, lze odvodit, že si CEO Soriot „pohoršil“ o 132 000 GBP (3,9 mil Kč), naopak CFO Dunoyer si v porovnání s předchozím rokem polepšil o 16 000 GBP (475 tis. Kč).

Jak už bylo zmíněno výše, výbor schválil vyplacení ročních odměn ve výši 90 % maximální mzdy, z toho vyplývá, že Pascalu Soriotovi bylo vyplaceno 2 319 000 GBP (68,8 mil Kč) a Dunoyerovi 1 240 000 GBP (36,8 mil Kč). Roční odměny v roce

2020 se v průměru oproti roku 2019 zvýšily o 25 %. Polovina ročních bonusu exekutivních ředitelů před zdaněním je povinně odložena do kmenových akcií, které jsou uvolněny po třech letech od data odložení.

Mezi vyplacené dlouhodobé pobídky, kam spadá také program PSP, bylo v roce 2020 vyplaceno Pascalu Soriotovi 11 060 000 GBP (328,4 mil. Kč) a Marcu Dunoyerovi 5 255 000 GBP (156 mil. Kč). Sečteme-li celkovou výši ročních bonusů a celkovou výši dlouhodobých pobídek, vyjde nám celková variabilní odměna za rok 2020. Ta za generálního ředitele Soriota činila 13 380 000 GBP (397,3 mil Kč) a za finančního ředitele Dunoyera se celková částka rovnala 6 495 000 GBP (192,9 mil Kč).

V neposlední řadě jsou do odměn zahrnuty i ostatní odměny, které představují odložené akcie poskytnuté výkonným ředitelům v rámci plánu odložených odměn, kdy se jednalo o zadržené části ročních prémie přiznaných za výkonnost v roce 2016. Tyto složky odměn činili 400 000 GBP (11,8 mil. Kč) pro CEO a 180 000 GBP (5,3 mil Kč) pro CFO.

Jak lze z obrázku 6 vyčíst, jednotlivé složky odměn z roku 2020 jsou v porovnání ve většině případech nižší než odměny z předchozího „necovidového“ roku. To je velmi překvapivé zjištění, neboť autorka práce očekávala, že díky obsazení předních příček s bojem proti pandemii budou odměny výrazně vyšší než v roce 2019. Nicméně i přes to, že většina odměn měla nižší částku, v celkovém součtu jsou odměny za rok 2020 patrně o něco vyšší.

Celkový součet odměn pro výkonného ředitele tedy činili 15 447 000 GBP (458,7 mil Kč) což bylo „pouze“ o 140 000 GBP (4,1 mil. Kč) více než v roce 2019. Finanční ředitel Marc Dunoyer pak v součtu obdržel 7 703 000 GBP (228,7 mil. Kč), v porovnání s předchozím rokem mu bylo vyplaceno o 283 000 GBP (8,4 mil. Kč) více.

£'000		Základní mzda	Zdanitelná plnění	Penzijní fond	Celková fixní částka	Roční bonusy	Dlouhodobé pobídky	Celková variabilní částka	Ostatní	Celková částka
Pascal Soriot	2020	1,289	121	258	1,668	2,319	11,060	13,380	400	15,447
	2019	1,289	124	387	1,800	1,933	11,464	13,396	110	15,307
Marc Dunoyer	2020	765	79	184	1,028	1,240	5,255	6,495	180	7,703
	2019	765	63	184	1,012	957	5,395	6,351	56	7,420

Zdroj: Výroční zpráva společnosti AstraZeneca, 2020, str. 138

Obr. 6 Přehled odměn ředitelů za rok 2020

Výbor pro odměňování na valné hromadě v roce 2019 navrhl novou politiku odměňování, přičemž se výbor domnívá, že veškeré aktivity vykonané v roce 2020 překonali všechna očekávání. Díky covidovému období se farmaceutické trhy velmi změnilly a staly se více diferencovanými. Silný výkon vedení v tomto roce vedl více než kdy jindy k výjimečným úspěchům, tudíž dle výboru se ukázalo, že dosavadní politika odměňování neposkytuje dostatečnou flexibilitu k tomu, aby se mohl vhodně odměňovat nadprůměrný výkon a růst. Proto se výbor rozhodl navrhnout některé úpravy zásad, které by zvýšily větší důraz na odměňování výkonných ředitelů. Jedním z návrhů výboru je zvýšit maximální odměnu programu PSP (výkonnostního akciového plánu) v rámci zásad na 650 % základní mzdy z dosavadních 550 %. Současně budou příspěvky na penzijní připojištění výkonných ředitelů podle nové politiky sníženy na úroveň širšího okruhu zaměstnanců. Tímto krokem chce pravděpodobně výbor kompenzovat rekordní zvýšení maxima odměn, které navrhl. Nicméně však tento krok je v celku zanedbatelný. Nový návrh na úpravu politiky odměňování za přičinil „vzpouřu“ akcionářů, jelikož nesouhlasili s návrhovými změnami.

8.2.2 Vzpoura akcionářů

Farmaceutická společnost AstraZeneca kvůli platovým balíčkům svých výkonných ředitelů čelila „vzpouře“ akcionářů. Jedná se již o několikátou „vzpouřu“ v řadě, která se týkala výši odměn exekutivních manažerů a předložených změn v politice odměňování. Akcionářům přišla výše odměn generálnímu řediteli Pascalu Soriotovi neadekvátní a nadměrná.

Z průzkumu, který byl prováděn High Pay Centrem poukazuje na to, že plat výkonného ředitele Soriota je v rámci žebříčku FTSE 100 nejvyšší, v porovnání s druhý nejlépe placeným výkonným ředitelem žebříčku bylo Soriotovi vyplaceno o 5 100 000 GBP (151,4 mil. Kč) více. Akcionáři společnosti AstraZeneca odůvodňují své obavy tím, že velmi vysoké platy generálních ředitelů odrážejí obrovskou propast mezi průměrnou základní mzdou a mzdou výkonných manažerů. (Reuters, 2021)

Akcionáři taktéž vyjádřili své obavy ohledně návrhu výboru na zvýšení maximálních bonusů a akcií, které mohou exekutivní ředitelé získat pro rok 2021. Jak už bylo výše zmíněno výbor navrhoval zvýšit maximální hranice pro vyplacení odměn (týkající se dlouhodobého motivačního programu PSP a ročních odměn). Akcionáři, kteří

nesouhlasili s novou politikou odměňování poznamenali, že v roce 2019 byla schválena dosavadní politika odměňování, která měla být platná po dobu 3 let. Sečtou-li se změny maximálních odměn celkových variabilních složek odměňování by se zvýšili z původních 750 % (550 % max. programu PSP a 200 % maxima ročních odměn) na 1000 % (650 % max. programu PSP a 250 % maxima ročních odměn). Tuto skutečnost předložila část akcionářů před hlasováním na výroční valné hromadě a vyzvala ostatní akcionáře, aby hlasovali proti navrhované politice odměňování. Obavy akcionářů se správní rada snažila zmírnit tím, že od nástupu do funkce generálního ředitele (Pascala Soriota), bylo docíleno několika pozoruhodných obrátů. Pod jeho vedením se akcie dvojnásobně zhodnotili nebo dokázal ustát pokus o převzetí konkurenční společnosti Pfizer. Dále správní rada argumentovala tím, že se v roce 2020 farmaceutické trhy velmi změnily, a také že politika odměňování společnosti AstraZeneca výrazně zaostává za světovými farmaceutickými společnostmi.

Po vyřčení všech argumentů se nakonec na výroční valné hromadě schválil nová politika odměňování. Avšak pouze 60 % akcionářů hlasovalo pro novou politiku odměňování ředitelů a proti hlasovalo 40 %, což byl mezi akcionáři za posledních několik let velký rozpor. Velké korporace obvykle získávají přibližně 90 % podporu pro systém odměňování v každoročních valných shromážděních. Proti výši odměn generálního ředitele již akcionáři projeví nesouhlas na výročních valných hromadách v letech 2014, 2017 nebo také 2018. (Sky News, 2021)

V roce 2014 společnost utrpěla první velkou revoltu akcionářů kvůli platům vedoucích pracovníků, když 31 % akcionářů nepodpořila navrhovanou politiku odměňování a taktéž nesouhlasili s roční odměnou za rok 2013 pro Pascala Soriota. V roce 2017 společnost otřásla další vzpoura akcionářů, kdy v tomto případě akcionáři opět nesouhlasili s balíčkem odměn za rok 2016 pro Pascala Soriota. 39 % akcionářů vyjádřilo svůj nesouhlas s vyplacením balíčku odměn ve výši 14 mil. GBP. Akcionáři sice nesouhlasili s výši odměn pro generálního ředitele, avšak novou politiku odměňování schválilo 96 % akcionářů. Další vzpoura, která byla opět způsobená kvůli platům vedoucích pracovníků (za rok 2017) potkala společnost v roce 2018. Více než 37 % akcionářů hlasovalo proti nebo se zdrželo hlasování. (The Telegraph, 2021, Sky News, 2021)

8.3 Odměňování ředitelů v roce 2021

Odměňování v roce 2021 bylo plné očekávání, neboť se v minulém roce podařilo společnosti AstraZeneca distribuovat na trh vakcínu proti Covid-19 a převzít společnost Alexion.

Společnost vykázala rekordní celkové tržby ve výši 37,4 mld. USD (29,7 mld. GBP), což představuje nárůst o 41 % z loňských celkových tržeb. Jakkoliv by se mohlo zdát, že tržby vzrostly díky uvedení vakcíny na trh, je to pouze jen dojem, nárůst tržeb způsobili spíše úspěchy v jiných oblastech. V onkologické oblasti farmaceutiky byl v roce 2021 hlášen 19 % nárůst celkových tržeb. V sektoru Biofarmaceutiky zaznamenala společnost 13 % nárůst. Dále v oblasti vzácných onemocnění činily celkové příjmy po převzetí podniku Alexion přes 3 mld. USD, což znamenalo růst o 8 %.

Přes veškeré kladné finanční přínosy se AstraZeneca potýkala i s velkými problémy a kontroverzí ohledně vakcíny proti onemocnění Covid-19. Po aplikaci vakcíny od společnosti AstraZeneca se údajně objevili zdravotní komplikace v podobě vzácných krevních sraženin. Nicméně Světová zdravotnická organizace (WHO) a Evropská agentura pro léčivé přípravky (EMA) se postavily za společnost a uvedly, že mezi aplikací vakcínou a krevními sraženinami není žádná souvislost. Toto však není jediná kontroverze, výše již bylo zmíněno, že na společnost byla podána žaloba Evropskou komisí za nedodržení podmínek při dodání vakcíny.

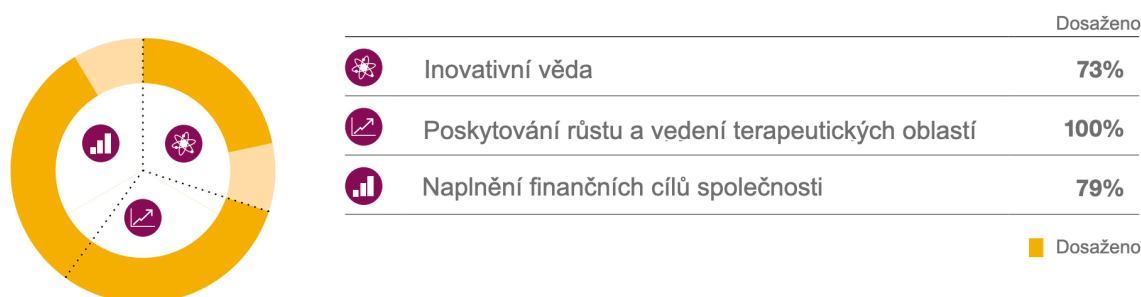
V průběhu roku byla ve společnosti jmenována nová finanční ředitelka (CFO) Dr. Aradhana Sarin. Ta nahradila dosavadního CFO Marca Dunoyere, který se ujal pozice generálního ředitele v nově převzaté společnosti Alexion. Doktorka Sarin zastávala funkci výkonné viceprezidentky a finanční ředitelky Alexion.

Výbor pro odměňování musel v průběhu roku přezkoumat cíle a výkonnostní opatření po akvizici společnosti Alexion. V návaznosti na akvizici, která byla v tomto roce dokončena, výbor přezkoumal cíle pro roční bonusové ukazatele a výkonnostního akciového plánu (PSP). Stávající cíle byly zvýšeny, aby objektivně odrážely dopad akvizice.

8.3.1 Odměňování exekutivních manažerů v roce 2021

Aspekty hodnocení pro výkonnost ročních bonusů zůstali stejné jako v roce předchozím. Avšak oproti loňskému hodnotícímu období byly cíle v celku dobře naplněny. Jedním z nových cílů, které si společnost stanovila byla větší

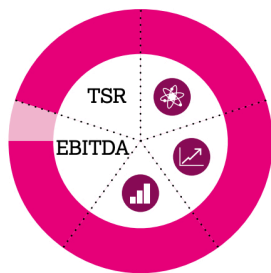
angažovanost v oblastí udržitelnosti, aby své cíle v této oblasti dokázala naplnit založila výbor pro udržitelnost. Při schvalování výsledků výbor zvažoval úspěchy v rámci celého podniku, jako bylo dokončení akvizice společnosti Alexion, pokrok v prioritách „Great Place to Work“ nebo cíle v oblasti ESG (Environment, Social a Governance). Výbor na základě všech uvedených aspektů navrhl roční bonus ve výši 95 % maximální mzdy (237,5 % základní mzdy) generálnímu řediteli Soriotovi. Dále bylo rozhodnuto o udělení ročních bonusů ve výši 84 % maximální mzdy (168 % základní mzdy) finančním ředitelům Sarinvé a Dunoyerovi. Přiznané bonusy byly poměrově rozděleny v závislosti na jejich službách, které během roku poskytli ve funkci finančního ředitele.






Zdroj: Výroční zpráva společnosti AstraZeneca, 2021, str. 100

Obr. 7 Aspekty hodnocení ročních bonusů pro rok 2021

Cílem výboru je odměňovat dlouhodobě lepší výkonnost exekutivních ředitelů, proto bylo rozhodnuto, že odměny v rámci dlouhodobých pobídek (zahrnující program PSP) budou opět nárokovány na horní hranici možného rozpětí, to znamená, že budou odměny vyplaceny ve výši 95 % maximální základní mzdy. Rozhodnutí výboru podporuje velmi uspokojivé dosažení cílů viz obrázek 8. V tomto roce byly primární aspekty pro hodnocení pozměněny ve dvou bodech. Prvním stanoveným cílem bylo dosažení pokroku v inovativní vědě, a to konkrétně v oblasti NME (nových molekulárních entit). Druhým cílem, který společnost stanovila byla větší angažovanost a růst v oblasti terapeutiky.



	Dosaženo
 Inovativní věda: První schválení a zvýšení objemu NME během tří let	100%
 Růst v terapeutických oblastech	100%
 Naplnění finančních cílů společnosti - Cash flow	100%
EBITDA	75%
Ukazatel tržní výnos akciového kapitálu (Total Shareholder Return, TSR)	100%

 Dosaženo

Zdroj: Výroční zpráva společnosti AstraZeneca, 2021, str. 100

Obr. 8 Aspekty hodnocení programu PSP pro rok 2021

Níže uvedená tabulka uvádí všechny složky odměn za odvedenou práci, které výkonným ředitelům náleží za rok 2021, spolu se srovnáními údajů za rok 2020. Pro rok 2021 je neobvyklé to, že níže odvedené odměny jsou rozděleny mezi dva finanční ředitele. Doktorka Aradhana Sarin nastoupila do správní rady společnosti AstraZeneca na pozici finančního ředitele 1. srpna 2021. V souladu s předpisy pro vykazování odráží realizovaná odměna Dr. Sarin odměnu obdrženou za služby poskytnuté ve funkci exekutivního ředitele v období od 1. srpna 2021 do 31.12.2021. Během roku 2021 byl plat Sarinové vyplácen v USD (\$) prostřednictvím amerických výplatních pásek, protože v průběhu své funkce stále pobývala na území USA. Celkové částky byly přepočteny na USD pomocí směnného kurzu 1,36 USD za 1 GB. Dr. Sarin nahradila pana Dunoyera, který z funkce CFO odstoupil k 1. srpnu, tudíž jeho hodnotící období bylo od 1. ledna 2021 do 1. srpna 2021. Dunoyer neobdržel žádné platby v souvislosti se svým odstoupením ze správní rady společnosti AstraZeneca.

Generální ředitel Pascal Soriot za rok 2021 obdržel základní mzdu ve výši 1 327 000 GBP (39,6 mil. Kč), tato částka byla již navržena výborem a odsouhlasena akcionáři v roce 2020. Základní roční mzda CEO se zvedla o 3 % tedy o 380 000 GBP. V rámci základní mzdy pro finanční ředitele bylo vyplaceno celkem 814 000 GBP (24,3 mil. Kč), z toho Aradhana Sarin obdržela 354 000 GBP (v přepočtu 10,5 mil. Kč) a Marc Dunoyer k 1. srpnu získal 460 000 GBP (13,7 mil. Kč). Z celkového součtu základní mezd CFO vyplývá, že navýšení základní mezd se týkalo i dalších exekutivních ředitelů, a to také o 3 % oproti loňskému roku.

Dále jsou mezi fixní odměny zahrnuty zdanitelná plnění, která pro výkonného ředitele Soriota činila 123 000 GBP (3,6 mil. Kč). V případě Dr. Sarin byla zdanitelná

plnění vyplacena ve výši 6 000 GBP (179 tis. Kč) a panu Dunoyerovi 53 000 GBP (1,5 mil. Kč). Paní Sarin byla vyplacena zdanitelná plnění v takto nízké výši z důvodů, že převážnou část své funkce vykonávala na území USA, tudíž neměla tak vysoký nárok.

Poslední uvedenou fixní složkou odměn je příspěvek na penzijní fond. Jak již výbor v loňském roce oznámil, příspěvky na penzijní fond byly sníženy na 11 % základní mzdy. To způsobilo, že příspěvky Pascalu Soriotovi činily v tomto roce 146 000 GBP (4,3 mi. Kč). Oproti loňskému roku se tato částka snížila o 56,6 %. Paní Sarin byl vyplacen příspěvek na penzijní fond ve výši 39 000 GBP (1,1 mil. Kč) a panu Dunoyerovi 51 000 GBP (1,5 mil. Kč). Součet celkových fixních odměn za rok 2021 činil v případě generálního ředitele (CEO) 1 596 000 GBP (v přepočtu 47,7 mil. Kč). Celková suma ročních fixních odměn finančního ředitele Sarin činila 399 000 GBP (11,9 mil. Kč), panu Dunoyerovi pak celková částka rovnala 564 000 GBP (16,8 mil. Kč).

Roční bonusy získané za svůj výkon v průběhu roku 2021 jsou uvedené níže v tabulce. Roční bonusy uvedené u paní Sarin a pana Dunoyera se vztahují k době, po kterou každý z nich působil jako CFO společnosti AstraZenec. Generálnímu řediteli Pascalu Soriotovi byl v loňském roce schválen roční bonus ve výši 95 % základní mzdy (125 % maximální mzdy). Tudíž jeho bonus dosahoval 3 152 000 GBP (94,2 mil. Kč), v porovnání s loňským rokem si Soriot vydělal o 833 000 GBP (necelých 25 mil. Kč) více. CFO Aradhana Sarin za dobu své funkce obdržela roční bonus v částce rovnající se 595 000 GBP (17,7 mil. Kč), druhý finanční ředitel Marc Dunoyer pak za své služby obdržel 772 000 GBP (23 mil. Kč).

V roce 2021 výbor pro odměňování oznámil, že odměny v rámci dlouhodobých pobídek (zahrnující program PSP) budou vyplaceny ve výši 95 % základní mzdy. To znamenalo, že Pascal Soriot obdržel 9 110 000 GBP (272,3 mil. Kč). Bývalý finanční ředitel obdržel odměny v podobě dlouhodobých pobídek rovnající se 4 328 000 GBP (129,4 mil. Kč). Paní Sarin nebyly vyplaceny žádné dlouhodobé pobídky, jelikož na žádné zatím ještě nemá nárok. Celková částka variabilních odměn pro CEO Soriota dosahovala 12 262 000 GBP (366,6 mil. GBP), dále CFO paní Sarin obdržela celkové variabilní odměny ve výši 595 000 GBP (17,7 mil. Kč) a pan Dunoyer ve výši 5 101 000 GBP (152,5 mil. Kč).

Předchozí pracovní smlouva Dr. Sarin se společností Alexion zahrnovala nárok na finanční odstupné, které vzniklo ke dni uzavření akvizice společnosti Alexion. Za

účelem zajištění služeb Dr. Sarinové a kompenzace za propadnutí těchto smluvních nároků byla paní Sarinové vyplacena náhrada ve výši 2 015 540 GBP, ta je zahrnuta ve sloupci „ostatní“ odměny. Tato odměna byla vyplacena z 50 % v hotovosti a z 50 % v akciích s omezeným převodem. V případě ostatních exekutivních ředitelů, Pascalu Soriotovi v roce 2021 nevznikl žádný nárok na vyplacení ostatních odměn, a to ani v panu Donoyerovi. Bývalému finančnímu řediteli nebyly vyplaceny žádné náhrady za ztrátu funkce ve správní radě, jelikož zůstal zaměstnancem společnosti AstraZeneca.

Dostáváme se již k celkové částce ročních odměn, po sečtení celkových fixních a variabilních odměn vychází, že generální ředitel společnosti AstraZeneca si rok 2021 vydělal v přepočtu 13 858 000 GBP (414,3 mil. Kč), oproti roku 2019 si Soriot vydělal o 2 076 000 GBP (62 mil. Kč) méně. Toto je velice překvapivé zjištění, neboť se dalo očekávat, že díky rekordním příjmům a poměrně solidním výsledkům v boji proti Covidu-19 a také díky dokončení akvizice bude CEO štědře ohodnocen. Lze již pouze spekulovat, zda odměny generálního ředitele nebyly tak vysoké, protože si vakcína proti onemocnění Covid-19 vyvinutá společností prošla velkými kontroverzemi nebo zda výbor snížením odměn nechce uklidnit akcionáře, kteří v posledních letech silně nesouhlasili s vývojem a výši odměn některých exekutivních manažerů. Celkové roční odměny finanční ředitelky Sarin v roce 2021 činily 3 031 000 GBP (90,6 mil. Kč), přičemž zde zatím není možnost srovnání. Bývalý finanční ředitel Marc Dunoyer si k 1. srpnu 2021 vydělal celkem 5 665 000 GBP (169,3 mil. Kč). Zajímavé však je, že odměny, které Dunoyer obdržely byly za určité období, nicméně si byl velmi štědře odměň, neboť za 7 měsíců ve funkci obdržel o 2 279 000 GBP (68,1 mil. %) méně než v loňském roce, který měl řádně odpracovaný.

£'000		Základní mzda	Zdanitelná plnění	Penzijní fond	Celková fixní částka	Roční bonusy	Dlouhodobé pobídky	Celková variabilní částka	Ostatní	Celková částka
Pascal Soriot	2021	1,327	123	146	1,596	3,152	9,110	12,262	–	13,858
	2020	1,289	121	258	1,668	2,319	11,947	14,266	–	15,934
Aradhana Sarin	2021	354	6	39	399	595	–	595	2,019	3,013
	2020	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Marc Dunoyer	2021 ⁵	460	53	51	564	772	4,328	5,101	–	5,665
	2020	765	79	184	1,028	1,240	5,676	6,916	–	7,944

Zdroj: Výroční zpráva společnosti AstraZeneca, 2021, str. 105

Obr. 9 Přehled odměn ředitelů za rok 2021

Dle vyjádření výboru, lze soudit, že si je dobře vědom „revolty“ akcionářů, která proběhla v předchozích letech na valné hromadě. V reakci na obavy akcionářů se výbor zavázal, že přístup odměňování exekutivních ředitelů bude stabilní a zásady pro odměňování zůstanou v platnosti po dobu 3 let, tedy do roku 2024. Pro rok 2022 výbor neprovedl, žádné podstatné změny ve struktuře odměňování, jedinou úpravou bylo navržení zvýšení základní mzdy exekutivních ředitelů v souladu s nárůstem základních mezd širšího okruhu zaměstnanců ve Spojeném království.

8.3.2 Odměňování neexekutivních ředitelů

Odměny neexekutivních ředitelů s účinností od ledna 2022 zasáhnou změny, přičemž se zvýší čtyři složky odměn nevýkonných ředitelů. Dle výboru tyto změny odrážejí neustálý nárůst pracovní zátěže a odpovědnost nevýkonných ředitelů. Výbor důrazně připomíná, že žádný člen neexekutivního boardu se nepodílel na žádném rozhodnutí týkající se jeho vlastních odměn.

V obrázku 10, jsou uvedené všechny odměny (fees), které náleželi neexekutivním ředitelům, spolu se srovnatelnými údaji z předchozího roku. Nejvyšší odměna byla vyplacena neexekutivnímu předsedovi správní rady, panu Leifu Johanssonovi, to v celkové výši 699 000 GBP (20,8 mil. Kč), celková odměna se od minulého roku téměř nezměnila, pouze se zvýšila o 1 000 GBP. Nejnižší roční odměna (poskytnuta za dobu 12 měsíců) pak byla vyplacena neexekutivní ředitelce Dianě Layfeildové ve výši 92 000 GBP (2,7 mil. Kč).

Po přezkoumání s účinností od ledna 2022 byla základní odměna neexekutivních ředitelů zvýšena, tato změna se však netýká předsedy neexekutivní správní rady. V průměru byla odměna zvýšena o 2 700 GBP (80 730 Kč). Naposledy se odměny nevýkonných ředitelů přezkoumávala v roce 2018, nicméně se správní rada domnívá, že za posledních pár let, a především po akvizici se společností Alexion mírně narostla pracovní zátěž a odpovědnost neexekutivních ředitelů.

	2021 Poplatky £'000	2020 Poplatky £'000	2021 Další £'000	2020 Další £'000	2021 Celkem £'000	2020 Celkem £'000
Leif Johansson	625	625	74	73	699	698
Euan Ashley - jmenován 1. října 2020	103	26	-	-	103	26
Philip Broadley	173	148	-	-	173	148
Michel Demaré	148	125	-	-	148	125
Deborah DiSanzo	108	108	-	-	108	108
Diana Layfield - jmenována 1. listopadu 2020	92	15	-	-	92	15
Sheri McCoy	127	123	-	-	127	123
Tony Mok	103	103	-	-	103	103
Nazneen Rahman	131	118	-	-	131	118
Andreas Rummelt - jmenován 1. srpna 2021	40	-	-	-	40	-
Marcus Wallenberg	107	103	-	-	107	103

Zdroj: Výroční zpráva společnosti AstraZeneca, 2021, str. 116

Obr. 10 Přehled odměn neexekutivních ředitelů

8.4 Dlouhodobý vývoj odměn generálního ředitele

V obrázku 11, je zpracován vývoj ročních odměn generálních ředitelů od roku 2012. Jak již bylo výše zmíněno v roce 2012 byl nahrazen dosavadní generální ředitel David Brennan, který byl nucen pod tlakem akcionářů rezignovat na svou funkci. Akcionářům se nelíbili dlouhodobé neuspokojivé prodeje a celkový úpadek firmy, proto se na výroční valné hromadě shodli, že se vyjádří proti udělení ročních odměn pro pana Brennana. Za poslední půlrok ve funkci generálního ředitele Brennan obdržel v přepočtu 4 147 000 GBP (128, 6 mil. Kč, násobeno průměrným směnným kurzem za rok 2012).

Po rezignaci David Brennana ho do konce roku zastoupil tehdejší finanční ředitel Simon Lowth, ten za dobu 4 měsíců ve funkci CEO a celoroční zastávání funkce CFO obdržel roční odměny ve výši 3 289 000 GBP (102 mil. Kč). Od 1. října 2012 do funkce generálního ředitele nastoupil Pascal Soriot, který si za pouhé 3 měsíce vysloužil od společnosti 3 693 000 GBP (114,5 mil. Kč).

Jak již bylo zmíněno, v roce 2014 se společnost AstraZeneca potýkala s první velkou revoltou akcionářů, kdy někteří nesouhlasili s ročním balíčkem odměn za rok 2013 pro CEO ve výši 3 344 000 GBP (101,9 mil. Kč). Po této vzpouře se dalo očekávat, že výbor pro odměňování po určitou dobu bude navrhovat relativně přiměřené odměny, avšak o dva roky později (tedy v roce 2015) výbor sestavil balíček odměn pro CEO ve výši 7 963 000 GBP (298,6 mil. Kč) což byl více než dvojnásobný nárůst. Další dvojnásobný růst odměn se konal již o rok později v roce 2016, kdy se roční odměny vyšplhaly na 14 342 000 GBP (474,7 mil. Kč), což opět zapříčinilo další vzpouru akcionářů. V roce 2017 se roční odměny generálnímu řediteli pohybovaly nad hranicí 10,4 mil. GBP, oproti loňskému roku sice pokles, ale v nadcházejících letech se výše ročních odměn zvyšovala do roku 2020.

Rok	CEO	Celková odměna £'000
2021	Pascal Soriot	13,858
2020	Pascal Soriot	15,934
2019	Pascal Soriot	15,307
2018	Pascal Soriot	12,868
2017	Pascal Soriot	10,429
2016	Pascal Soriot	14,342
2015	Pascal Soriot	7,963
2014	Pascal Soriot	3,507
2013	Pascal Soriot	3,344
2012	Pascal Soriot – jmenování s účinností od 1. října 2012	3,693
2012	Simon Lowth – dočasný generální ředitel	3,289
2012	David Brennan – odchod z funkce 1. června 2012	4,147

Zdroj: Výroční zpráva společnosti AstraZeneca, 2021, str.124

Obr. 11 Vývoj roční odměn generálních ředitelů

8.5 Výhled na rok 2022

Přístup k odměňování v roce 2022 zůstane dle výboru stabilní, tímto krokem se výbor zavázal vůči akcionářům. Veškeré zásady pro odměňování přijaté v roce 2022 budou zafixované po dobu tří let od dne přijetí. Jak již bylo výše zmíněno jedinou změnou v zásadách bylo schválení zvýšení základní mzdy z 1 327 000 GBP (39,6 mil. Kč) na 1 367 002 GBP (40,8 mil. Kč). V případě finanční ředitelky Aradhany Sarin byl roční základní plat schválen ve výši 875 500 GBP (26,1 mil. Kč). Příspěvky na penzijní fond budou činit 11 % základní mzdy, to by znamenalo, že CEO Soriotovi bude vyplaceno 150 370 GBP (4,4 mil. Kč) a CFO pak 96 305 GBP (2,8 mil. Kč). Maximum možného vyplacení ročních odměň zůstává u generálního ředitele maximum 250 % základní mzdy, v případě CFO je maximum 200 % základní mzdy. V případě dlouhodobých pobídek (včetně programu PSP) zůstane maximum možné vyplacení také stejná, tedy pro CEO max. 650 % základní mzdy a max. 450 % základní mzdy pro CFO.

Strategickými cíli pro rok 2022, které si společnost stanovila bude i nadále udržet nákladovou stabilitu, což dle společnosti povede k provoznímu pákovému efektu a zvýšení tvorby hotovosti.

Výbor stanovil výkonnostní opatření a aspekty hodnocení pro rok 2022, která jsou úzce spjata se strategickými prioritami. Tyto prioritami jsou urychlení inovativní vědy, poskytování růstu a vedení terapeutických oblastí a taktéž v roce 2022 bude více zaměřeno na strategický pilíř „Be a Great Place to Work“. Tento strategický pilíř společnost AstraZeneca komentovala tím, že být skvělým místem pro práci je zásadním faktorem pro motivování širšího personálu a manažerů k z lepším výkonům.

Po prvním čtvrtletí roku 2022 společnost AstraZeneca předpovídá vyšší tržby než v roce předchozím, zároveň z předběžných výsledků podpora produktů Covid-19 zeslábla. Analytici k prvním čtvrtletí odhadují tržby na rok 2022 ve výši 42,73 mld. USD (34,1 mld. GBP), což by mohlo znamenat nárůst o 5 mld USD.

Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza a zhodnocení stávajícího systému odměňování v britsko-švédské společnosti AstraZeneca. Pozornost byla věnována především odměnám za poslední 3 roky, aby se také zjistilo, zda pandemie Covid-19 měla vliv na systém odměňování ve vybrané společnosti.

První část diplomové práce byla zaměřena na pochopení základních pojmů a teoretická východiska týkající se motivace a odměňování. Poté byl popsán právní rámec odměňování z pohledu českého a britského práva. Britská právní úprava je pro tuto práci velmi důležitá, neboť odměňování kótovaných společností je ovlivněno britským zákonem o společnostech (Companies Act 2006) a také The UK Corporate Governance Code.

V druhé části práce se již dostáváme do části, kde je zaměřeno na společnost AstraZeneca a její systém odměňování. K pochopení systému odměňování ve zvolené společnosti je nutné si popsat zásady dle kterých se odměňuje a také politiku odměňování ředitelů. V těchto souborech pravidel je určeno, kdo a jakým způsobem se v podniku AstraZeneca odměňuje. Ve zkratce lze shrnout, že politiku odměňování má na starosti výbor pro odměňování skládající se z neexecutivních ředitelů. AstraZeneca nabízí svým exekutivním ředitelům odměny v podobě, základní mzdy, ročních bonusů, příspěvků na penzijní fond nebo také dlouhodobých pobídkových složek. Do této sekce odměn spadá například výkonnostní akciový plán (PSP), který představuje akciový program umožňující práva na získání akcií.

Po celkovém rozboru ročních odměn za rok 2019, 2020 a 2021 lze analyzovat průběh celkových ročních bonusů, které byly poskytnuty nejlépe placeným exekutivním ředitelům. Vývoj ročních odměn CEO Pascalu Soriotovi se ode dne, kdy nastoupil do funkce téměř čtyř znásobily. V roce 2020 jeho celková roční odměna byla nejvyšší vyplacenou odměnou v historii společnosti, to zapříčinilo velkou skepsi akcionářů. Ti již v minulosti vyjádřili svůj nesouhlas ohledně výše vyplacených odměn generálnímu řediteli. Loňské rekordní odměny nijak situaci a postoj akcionářů nezlepšil, ale naopak spíše zhoršil, což také vystupňovalo k velmi těsnému hlasování na valné hromadě, kde se hlasovalo i o dalších změnách v politice odměňování.

Překvapivým zjištěním ovšem bylo, že odměny z roku 2019, tedy řekněme, že odměny před pandemií Covid-19 se pohybovaly podobných částkách jako odměny

v období pandemie. Tudíž pandemii nějak výrazně neovlivnila výši vyplacených balíčků odměn. V době, kdy společnosti byly oslabeny celosvětovou pandemií a potýkaly se s mnohými problémy, společnost AstraZeneca naopak díky pandemii získala silné postavení na trhu a obrovské příjmy, které byli štědře rozděleny mezi odměny členům správní rady, tento krok však vyvolal v širší veřejnosti velkou kritiku. V následujícím roce 2021, roční bonusy generálního ředitele překvapivě nepřesáhly odměny vyplacené v roce 2020. I když veškeré faktory napovídaly tomu, že rok 2021 byl finančně velmi úspěšný. Příčinu nižších odměn autorka shledává především ve strategickém kroku, který učinil výbor pro odměňování, aby „uklidnil“ skeptický postoj akcionářů, kteří již dlouhodobě nepodporovaly vysoké odměny. Zároveň však toto nemusí být jedinou příčinou nižších odměn v roce 2021. Jak již bylo zmíněno, společnost si prošla několika kontroverzemi ohledně vakcíny, tudíž je také možné, že toto byl jeden z faktorů, proč výkonní ředitelé neobdrželi podobnou částku, jako v loňském roce. Špatná reputace bude mít s velkou pravděpodobností dopad i na tržby příštím roce v oblasti léčiv proti onemocnění Covid-19. Společnost sama začátkem roku 2022 přiznala, že neočekávají v této oblasti vyšší příjmy, než které vykazovala v roce 2021.

Na základě analyzovaných problémů s akcionáři, s kterými se společnost potýká by autorka práce navrhovala zvážit, zda výbor pro odměňování opravdu navrhl správný a efektivní systém odměňování, alespoň, co se týče výše maxima vyplacení ročních odměn a programu PSP, jelikož maximum pro vyplacení ročních odměn je 250 % základní mzdy a maximum pro program PSP je neuvěřitelných 650 % základní mzdy. I když se výbor hájí tím, že v odměňování exekutivních ředitelů společnosti AstraZeneca zaostává za světovými konkurenty, dle žebříčku FTSE 100 byl generální ředitel Soriot v roce 2020 nejlépe placeným ředitelem. Výbor se odkazuje na to, že při provádění změn v politice odměňování zohledňuje platy konkurenčních farmaceutických společností, otázka však zní, s jakými společnostmi se firma porovnává, jestliže mezi toto porovnání spadají největší farmaceutické společnosti jako jsou Novartis, Johnson and Johnson nebo Pfizer dá se předkládat, že platy manažerů těchto společností se pohybují v jiných cifrách. Je proto také důležité si vybrat objektivně, neboť srovnávat první největší farmaceutickou společnost s desátou největší je velmi neobjektivní.

Doporučení pro společnost AstraZeneca je takové, že by si měl výbor pro odměňování položit otázku, zda je změna v oblasti zvyšování odměn opravdu tím

správním směrem. Jednak má společnost v minulosti za sebou velké vzpoury akcionářů ohledně výše odměn a v druhé řadě nepřiměřené odměny taktéž vyvolávají velké diskuse široké veřejnosti.

Na závěr lze už jen říci, že odměňování členů správní rady bylo a vždy bude kontroverzním tématem. I přesto, že akcionáři vědí, že bez astronomických odměn nepřilákají do vedení společnosti kvalifikované manažery, mnohdy musí na schválení vysokých odměn. Rekordní vyplacené odměny pak vždy rozpoutají vášnivé debaty o jejich adekvátnosti. Lze s pravděpodobností hranicí s jistotou konstatovat, že odměňování se bude dále upravovat, a právě pod tlakem široké veřejnosti směrem k větší regulaci.

Seznam literatury

ASTREAZENECA. *Annual Reports* [online]. ©2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.astrazeneca.com/investor-relations/annual-reports.html>

ASTREAZENECA. *Articles of Association of AstraZeneca PLC* [online]. 17 June 1992 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: [https://www.astrazeneca.com/content/dam/az/PDF/2018/AstraZeneca%20Articles%20of%20Association%20\(18%20May%202018\).pdf](https://www.astrazeneca.com/content/dam/az/PDF/2018/AstraZeneca%20Articles%20of%20Association%20(18%20May%202018).pdf)

ASTRAZENECA. *Directors' Remuneration Policy* [online]. 2021 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: https://www.astrazeneca.com/content/dam/az/Investor_Relations/annual-report-2020/pdf/Remuneration_Policy_2021.pdf

ATLAXO. *Metody hodnocení zaměstnanců* [online]. © 2021 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-hodnoceni-zamestnancu>

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BACHMANN, Gregor, Horst EIDENMÜLLER, Andreas ENGERT, Holger FLEISCHER a Wolfgang SCHÖN. *Regulating the Closed Corporation*. 2013-12-12. Dostupné z: doi:10.1515/9783110295276

BOERI, Tito. *Executive Remuneration and Employee Performance-Related Pay*. 2013-04-28. Dostupné z: doi:10.1093/acprof:oso/9780199669806.001.0001

BORKOVEC, Aleš. *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*. Vyd. 1. Praha: Leges, 2013. 232 s. ; Teoretik. ISBN 978-80-7502-019-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* ISBN 978-80-247-3348-7.

CFI. *Remuneration* [online]. ©2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/compensation/remuneration/>

CGINSTITUT. *Czech Institute of Directors právě vydal Kodex správy a řízení společností ČR 2018* [online]. 27. září 2018 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.cginstitut.cz/cs/czech-institute-of-directors-prave-vydal-kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-cr-2018/>

ČESKO. Část 1 Hlava 1 Díl 7 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) - znění od 1. 1. 2021. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 8. 5. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1-hlava1-dil7>

ČESKO. § 438 odst. 2 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) - znění od 1. 1. 2021. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 8. 5. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p438-2>

CHEN, Jamse. *Articles of Association* [online]. March 29, 2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/a/articles-of-association.asp>

DĚDIČ, Jan a Jan LASÁK. *Právo kapitálových obchodních společností: přehled judikatury s komentářem*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-807-2017-812.

DAVIES PAUL L. *Gower : Principles of modern company law*. Autor Sarah Worthington; Autor Christopher Hare. Eleventh edition. London: Sweet & Maxwell, 2021. clxii, 1294 stran Classics series. ISBN 978-0414-08811-5.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity – řízení jednotlivců a skupin - manažerské role a styly - moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DIGNAM, Alan a John LOWRY. *Company Law*. 2020-08-27. Dostupné z: doi:10.1093/he/9780198848455.001.0001

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYE, Thomas. *Understanding Public Policy*. 15th Edition. London: Pearson Education, 2016. ISBN 978-01-343-7752-0.

EU: Směrnice Evropského Parlamentu a Rady (EPR) 2013/36/EU (2013). Směrnice Evropského Parlamentu a Rady ze dne 26. června 2013 o přístupu k činnosti úvěrových institucí a o obezřetnostním dohledu nad úvěrovými institucemi a investičními podniky, o změně směrnice 2002/87/ES a zrušení směrnic 2006/48/ES a 2006/49/ES. Úřední věstník Evropské unie, L176/338. Dostupné z [www: https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0036&from=CS](https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0036&from=CS).

FERRI, Fabrizio a David A. MABER. Say on Pay Votes and CEO Compensation: Evidence from the UK*. *Review of Finance*. 2013, **17**(2), 527-563. ISSN 1573-692X. Dostupné z: doi:10.1093/rof/rfs003

FRC. *The UK Corporate Governance Code* [online]. July 2018 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.PDF>

FRC. *The UK Stewardship Code* [online]. ©2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: https://www.frc.org.uk/getattachment/5aae591d-d9d3-4cf4-814a-d14e156a1d87/Stewardship-Code_Final2.pdf

FRENCH, Derek. *Mayson, French & Ryan on company law*. Autor Stephen W Mayson; Autor Christopher Ryan. 37th edition. Oxford: Oxford University Press, 2021. 781 stran. ISBN 978-0-19-887002-9.

FROST, Shelley. *What Motivates a CEO?* [online]. ©2021 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/motivates-ceo-34633.html>

HAVEL, Bohumil. *Obchodní korporace ve světle proměn: variace na neuzavřené téma správy obchodních korporací*. Praha: Auditorium, 2010. Téma (Auditorium). ISBN 978-80-87284-11-7.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *EVA versus zisk a korelace s akciovým výnosem akcií*. Český finanční a účetní časopis, 2006, vol. 2006, iss. 4, p. 136-139.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. *Mikroekonomie*. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-538-4.
- HALL, Brian J. a Kevin J. MURPHY. *The Trouble with Stock Options* [online]. In: . June 2003 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.nber.org/papers/w9784>
- INVESTOR: *Executive Compensation* [online]. ©2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/glossary/executive-compensation>
- JENSEN, M. C., MURPHY, K. J., WRUCK, E. G. *Remuneration: Where We've Been, How We Got to Here, What are the Problems, and How to Fix Them*. [online]. *Harvard NOM Working Paper* No. 04-28 [cit. 2022-05-05]. dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=561305
- KLÍROVÁ, Jana. *Corporate governance: správa a řízení obchodních společností*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1052-X.
- KNOROVÁ, Kateřina. *Měření výkonnosti a jeho propojení se systémem odměňování*. Český finanční a účetní časopis, 2015, vol. 2015, iss. 4, p. 116-132
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* [online]. 2015 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: doi:978-80-7261-288-8
- LAJSEK, Vladimír. *Novinky ve smlouvách o výkonu funkce* [online]. 29. 1. 2021 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-19237530-nepratelske-prevzeti-metody-a-strategie-obrany>
- LAWINSIDER: *Management Fee Amount definition* [online]. ©2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.lawinsider.com/dictionary/management-fee-amount>
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MA, Vincent C. a John S. LIU. Exploring the research fronts and main paths of literature: a case study of shareholder activism research. *Scientometrics*. 2016, **109**(1), 33-52. ISSN 0138-9130. Dostupné z: doi:10.1007/s11192-016-2035-x

MALÝ, Milan. *Nepřátelské převzetí: metody a strategie obrany* [online]. 8. 9. 2006 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-19237530-nepreatelske-prevzeti-metody-a-strategie-obrany>

MISHEL, Lawrence a Jori KANDRA. [online]. August 10, 2021 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.epi.org/publication/ceo-pay-in-2020/>

MYTIMI: *KPI ukazatele: Co to je a jak je vytvořit?* [online]. 7. 1. 2021 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/kpi-ukazatele-co-to-je-a-jak-je-vytvorit/>

NICOLL, Alex. *How much should you be paid? Compare 250,000 salaries from top companies with Insider's Salary Database* [online]. Apr 29, 2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/salary-comparison-tool-database-companies-2021-7>

OECD: *A Policy Maker's Guide to Privatisation*. 2019-03-21. ISSN 2076-6535. Dostupné z: doi:10.1787/ea4eff68-en

OECD: *Principles of Corporate Governance* [online]. 1999 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)

PILAROVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PHARMAPHORUM. *A history of AstraZeneca* [online]. September 18, 2020 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: https://pharmaphorum.com/views-analysis-sales-marketing/a_history_of-_astrazeneca/

POKORNÁ, Jarmila. *Obchodní společnosti a družstva*. V Praze: C.H. Beck, 2014. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-475-9.

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metod : etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4716-213.

SALAMIN, Alain a Peter W. HOM. In Search of the Elusive U-Shaped Performance-Turnover Relationship: Are High Performing Swiss Bankers More Liable to Quit?. *Journal of Applied Psychology*. 2005, **90**(6), 1204-1216. ISSN 1939-1854. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.90.6.1204

STEIGAUFG, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1.

REJNUŠ, Oldřich a Oldřich. *Finanční trhy: učebnice s programem na generování cvičných testů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5871-8.

STERN, Joel M. a Joseph T. WILLETT. A Look Back at the Beginnings of EVA and Value-Based Management. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2014, **26**(1), 39-46. ISSN 10781196. Dostupné z: doi:10.1111/jacf.12052

STEWART, G. Bennett. EVA_{tm}: FAST AND FANTASY. *Journal of Applied Corporate Finance*. 1994, **7**(2), 71-84. ISSN 1078-1196. Dostupné z: doi:10.1111/j.1745-6622.1994.tb00406.x

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠTENGLOVÁ, Ivana. *Zákon o obchodních korporacích: komentář*. 2. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-540-4.

ŠTĚDRŮ, Bohumír. *Manažerské rozhodování v praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-587-9.

THOMAS, Randall S. a Christoph VAN DER ELST. *Say on Pay Around the World* [online]. 28 Feb 2014 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2401761

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4729-244.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4723-617.

Seznam obrázků

Obr. 1	Aspekty hodnocení ročních bonus pro rok 2019	46
Obr. 2	Aspekty hodnocení programu PSP pro rok 2020	47
Obr. 3	Přehled odměn ředitelů za rok 2019	48
Obr. 4	Aspekty hodnocení ročních bonusů pro rok 2020	49
Obr. 5	Aspekty hodnocení programu PSP pro rok 2020	50
Obr. 6	Přehled odměn ředitelů za rok 2020	51
Obr. 7	Aspekty hodnocení ročních bonusů pro rok 2021	55
Obr. 8	Aspekty hodnocení programu PSP pro rok 2021	56
Obr. 9	Přehled odměn ředitelů za rok 2021	58
Obr. 10	Přehled odměn neexekutivních ředitelů	59
Obr. 11	Vývoj roční odměn generálních ředitelů	60

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Nguyen Thi Tam		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní podnikání a právo		
NÁZEV PRÁCE	Manažerské odměňování se zaměřením na společnost AstraZeneca		
VEDOUCÍ PRÁCE	JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.		
KATEDRA	KEP - Katedra ekonomie a práva	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	74		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Hlavní tématem diplomové práce je odměňování exekutivy, a to konkrétně ve společnosti AstraZeneca. Cílem práce bylo analyzování a zhodnocení systému odměňování v této společnosti. Práce je rozdělena na dvě primární části. První část práce, dle základní použité literární rešerše popisuje teoretické oblasti spojené s odměňováním. Druhou část práce lze nazvat jako praktickou část, neboť je v této části analyzována politika odměňování společnosti AstraZeneca. Na základě analýzy odměňování je v závěrečné části práce formulována zjištění a doporučení pro společnost.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Motivace, odměňování, exekutiva, kótovaná akciová společnost, corporate governance, opční a akciové programy		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Nguyen Thi Tam		
FIELD	6208T164 Law in Global Business Environment		
THESIS TITLE	Executive remuneration with a focus on AstraZeneca		
SUPERVISOR	JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.		
DEPARTMENT	KEP - Department of Law and Economics	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES			
	74		
NUMBER OF PICTURES			
	11		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>The main topic of the thesis is executive remuneration, specifically in AstraZeneca. The aim of the thesis was to analyse and evaluate the remuneration system in this company. The thesis is divided into two primary parts. The first part of the thesis, according to the basic literature search used, describes the theoretical areas related to remuneration. The second part of the thesis can be called as the practical part, as the remuneration policy of AstraZeneca is analysed in this part. Based on the remuneration analysis, the final part of the thesis formulates findings and recommendations for the company.</p>		
KEY WORDS	<p>Incentive, remuneration, executive, quoted company, corporate governance, share option and share schemes</p>		