



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**METODIKA HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ  
VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ**

EVALUATION AND REMUNERATION METHODOLOGY OF TOP MANAGERS

**DIZERTAČNÍ PRÁCE**

DOCTORAL THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Ing. et Ing. Kateřina Jančíková

**ŠKOLITEL**

SUPERVISOR

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

**BRNO 2020**

List pro zadání závěrečné práce

List pro zadání závěrečné práce

## **ABSTRAKT**

Disertační práce se zaměřuje na vytvoření nové metodiky hodnocení a odměňování pro vrcholové manažery v prostředí českého zpracovatelského průmyslu. Na základě literární rešerše byly vymezeny jednotlivé způsoby hodnocení a odměňování této vybrané skupiny pracovníků. Vzhledem ke komplexnosti řešené problematiky je nutné se zaměřit také na výkonnost podniku, která je sledována prostřednictvím ukazatele EBITDA. Tento ukazatel je následně hlavním pilířem pro odměňování manažerů. Metodika je tvořena ještě dalšími dvěma pilíři. Prvním je makroekonomický ukazatel hrubého domácího produktu, druhým je kvalitativní faktor etického aspektu práce manažera. Cílem práce je vytvořit metodiku odměňování, která bude využitelná pro české prostředí, bude spojovat odměnu manažera s jeho výkonností a výkonností podniku a mohla by vést ke snížení nákladů zastoupení. Pro její tvorbu bylo klíčové získání primárních dat prostřednictvím dotazníkových šetření a pilotních studií, které byly vyhodnoceny matematicko-statistickými metodami. Výsledná metodika je aplikována na konkrétní podnik v rámci verifikace navržené metodiky.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

podnik, zaměstnanec, CEO, manažer, odměňování, mzda, ukazatel EBITDA, bonusová banka, etika, teorie systémů, HDP

## **ABSTRACT**

The dissertation focuses on the creation of a new methodology of evaluation and remuneration for top managers in the environment of the Czech manufacturing industry. Based on a literature search, individual methods of evaluation and remuneration of this selected group of employees were defined. Due to the complexity of the issues addressed, it is also necessary to focus on the company's performance, which is monitored through the EBITDA indicator. This indicator is then the main pillar for the remuneration of managers. The methodology consists of two more pillars. The first is the macroeconomic indicator of gross domestic product, the second is the qualitative factor of the ethical aspect of the manager's work. The work aims to create a remuneration methodology that will be usable for the Czech environment, will combine the manager's remuneration with his performance and the performance of the company and could lead to a reduction in the cost of representation. The key to its creation was the acquisition of primary data through questionnaire surveys and pilot studies, which were evaluated by mathematical and statistical methods. The resulting methodology is applied to a specific company within the verification of the proposed methodology.

## **KEYWORDS**

company, employee, CEO, manager, remuneration (compensation), wage, EBITDA, bonus bank, ethics, systems theory, GDP

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

JANČÍKOVÁ, Kateřina. *Metodika hodnocení a odměňování vrcholových manažerů*. Brno 2020. Dizertační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Stanislav Škapa.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená dizertační práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením mého školitele. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne .....

.....  
Ing. et Ing. Kateřina Jančíková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Mé poděkování patří mému školiteli doc. Ing. et Ing. Stanislavu Škapovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při tvorbě této práce. Současně bych ráda poděkovala rodině a mým nejbližším přátelům za jejich podporu při psaní práce a za trpělivost. Díky patří také mým kolegům z Fakulty podnikatelské, a především všem manažerům, kteří se zapojili do výzkumu a poskytli mi cenné informace. Bez těchto dat by práce nemohla vzniknout.

Velkou podporou pro mě byl po celou dobu můj přítel, čehož si velmi vážím a patří mu velké díky.



# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
<b>2 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ .....</b>	<b>14</b>
2.1 MIKROEKONOMICKÝ A MAKROEKONOMICKÝ VÝVOJ.....	14
2.1.1 MANAŽERSKÁ TEORIE .....	15
2.1.2 BEHAVIORISTICKÉ TEORIE FIRMY .....	17
2.2 TEORIE KONTRAKTŮ (TEORIE ZASTOUPENÍ) .....	19
2.2.1 ZOBECNĚNÍ PROBLÉMU ZASTOUPENÍ .....	21
2.3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ MANAŽERŮ .....	24
2.3.1 HODNOCENÍ MANAŽERŮ.....	24
2.3.2 ODMĚŇOVÁNÍ MANAŽERŮ .....	27
2.3.3 ZPŮSOBY ODMĚŇOVÁNÍ VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ .....	36
2.3.4 ODMĚŇOVÁNÍ VRCHOLOVÉHO MANAGEMENTU VE VYBRANÝCH SVĚTOVÝCH EKONOMIKÁCH.....	43
2.3.5 ODMĚŇOVÁNÍ VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ V ČR .....	45
2.4 ZÁKLADY ETICKÉHO JEDNÁNÍ MANAŽERA .....	65
2.5 UKOTVENÍ POJMU MANAGEMENT A VRCHOLOVÝ MANAGEMENT A JEHO VÝVOJ.....	72
<b>3 METODOLOGIE DISERTAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>75</b>
3.1 METODY VÝZKUMU .....	77
3.2 METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT .....	79
3.3 METODY VYUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU V RÁMCI DISERTAČNÍ PRÁCE.....	80
3.4 STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	86
3.4.1 Přepoččet velikosti výzkumného vzorku.....	88
3.5 POSTUP ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE .....	89
<b>4 PRVNÍ FÁZE VÝZKUMU .....</b>	<b>91</b>
4.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ NA TÉMA ODMĚŇOVÁNÍ V PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY .....	91
4.1.1 CHARAKTERISTIKY VYBRANÉHO VZORKU .....	91
4.1.2 CHARAKTERISTIKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	93
4.1.3 VÝSLEDKY PRVNÍ FÁZE VÝZKUMU .....	94
4.2 STATISTICKÝ ROZBOR PRVNÍ FÁZE VÝZKUMU .....	100
4.2.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	107
4.3 ŘÍZENÉ ROZHOVORY S MANAŽERY – PŘÍPADOVÉ STUDIE.....	109
4.3.1 PŘÍPADOVÁ STUDIE – PODNIK A .....	110
4.3.2 PŘÍPADOVÁ STUDIE – PODNIK B .....	112

4.3.3	PŘÍPADOVÁ STUDIE – PODNIK C .....	113
<b>5</b>	<b>DRUHÁ FÁZE VÝZKUMU .....</b>	<b>116</b>
5.1	POPIS VÝBĚRU A CHARAKTERISTIKA VZORKU .....	116
5.2	VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU .....	118
5.3	STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	121
5.4	PROVÁZÁNÍ HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ S UKAZATELEM EBITDA 129	
	METODIKA HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ	130
5.5	TEORETICKÁ VERIFIKACE METODIKY.....	141
<b>6</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DIZERTAČNÍ PRÁCE.....</b>	<b>152</b>
6.1	LIMITY DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	156
<b>7</b>	<b>PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>158</b>
7.1	PŘÍNOS PRO VĚDU.....	158
7.2	PŘÍNOS PRO PRAXI.....	159
7.3	PŘÍNOS PRO PEDAGOGIKU.....	160
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>161</b>
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	163
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	178
	SEZNAM GRAFŮ .....	178
	SEZNAM TABULEK.....	179
	SEZNAM PŘÍLOH.....	180

## ÚVOD

Problematika odměňování vysoce postavených manažerů je klíčovou oblastí personálního managementu i corporate governance. Jedná se o stále velmi diskutované téma, při kterém se hledá odpověď na nejdůležitější otázku: Jak nastavit pravidla řízení v podniku, tak aby se všechny zúčastněné strany chovaly efektivně? Právě vysoce postavení manažeři jsou specifickou skupinou, u níž vytvoření kontraktu odměňování musí zajistit optimální provázání jejich výkonu s měřitelnými ukazateli podniku. Důsledky jejich rozhodnutí mohou být zřetelné až na několik let, a proto stanovení optimálních měřítek je více než důležité.

Neoklasikové zastávali názor racionální volby jedince. I když by takové rozhodování přinášelo největší užitek, nerozhodujeme se vždy pouze racionálně. A právě na základě toho vznikly manažerské a behaviorální teze. Na rozhodování manažerů dnes můžeme využít modely, které vycházejí již z neoklasického směru, a to indiferenční analýzu. Manažer obvykle sleduje řadu cílů, přičemž se snaží o dosažení jakési rovnováhy.

Z kritiky neoklasické teorie se vyvinula institucionální teorie, která taktéž pomáhá rozklíčovat rozhodování manažerů z pohledu mikroekonomie. Instituce je zde popsána jako *formální či neformální pravidla chování, jejichž dodržování je vynucováno zákonnými nebo morálními sankcemi* (Holman, 2010). A nejdůležitější institucí je vlastnictví. To předurčuje, že lidé jsou ochotni investovat a výnosy z těchto investic se jim vrátí. Ovlivňuje to tedy naše chování i rozhodování. A to i u manažerů.

To vše jsou základy pro vytvoření nové metodiky odměňování, která prováže odměnu manažera se získáním vlastnického podílu. Díky tomu by mělo dojít ke sladění zájmů těchto dvou stran a snížení nákladů zastoupení.

# 1 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE

Hodnocení a odměňování pracovníků je téma, které je stále aktuální. Podniky se neustále snaží najít kontrakt, který bude efektivní pro obě zúčastněné strany, a to jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Nelze ovšem pro všechny zaměstnance nastavit stejná pravidla odměňování. Dizertační práce se zaměřuje na velmi specifickou skupinu pracovníků, a to Chief executive officer (dále jen „CEO“), kteří se řadí do kategorie vrcholových představitelů podniků. Právě problematika odměňování této vybrané skupiny pracovníků je klíčová oblast personálního managementu i corporate governance. Ta nejdůležitější otázka, kterou si majitelé kladou, zní: *„Jak nastavit pravidla odměňování, aby se všechny zúčastněné strany chovaly efektivně, loajálně a došlo ke sladění zájmů vlastníků a managementu?“* Sladění zájmů je totiž klíčový prvek celého odměňování této vybrané skupiny pracovníků. Rozdílnost ve sledování a plnění cílů totiž vede ke zvyšování nákladů zastoupení.

Hlavním cílem dizertační práce je navrhnout metodiku hodnocení a odměňování vrcholových manažerů s využitím ukazatele EBITDA, makroekonomického faktoru (hrubého domácího produktu) a kvalitativního faktoru (etický aspekt práce manažera). Navržená metodika prováže hodnocení a odměňování vrcholových manažerů se získáním vlastnického podílu v podniku.

Hlavního cíle je dosaženo prostřednictvím dílčích cílů, které jsou definovány:

1. Vytvoření teoretické základny prostřednictvím kritického zhodnocení rešerše teoretických poznatků v oblasti hodnocení a odměňování vrcholových manažerů, a to jak v českém prostředí, tak také sledování světových trendů a způsobů odměňování ve významných světových ekonomikách.
2. Provedení první fáze výzkumu, která v sobě zahrnuje dotazníkové šetření na vybraném vzorku podniků v České republice a následně pilotní studie s vrcholovými manažery vybraných podniků zpracovatelského průmyslu v České republice.
3. Provedení druhé fáze výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření vycházející z teoretického základu a z první fáze výzkumu, která se zaměří na hodnocení a odměňování vrcholových manažerů s ohledem na specifika českého prostředí.

4. Využití matematicko-statistických metod k vyhodnocení dat z druhé fáze výzkumu a definování závislostí mezi vybranými proměnnými.
5. Tvorba metodiky hodnocení a odměňování vrcholových manažerů na základě výzkumu a znalostí ze sekundárního výzkumu.
6. Aplikace a teoretická verifikace (formou případové studie) metodiky hodnocení a odměňování na vybraném podniku zpracovatelského průmyslu v České republice.
7. Zhodnocení přínosů a diskuze výsledků.

Hlavní i dílčí cíle práce vychází ze základních výzkumných otázek, které jsou dále rozpracovány do jednotlivých hypotéz. Výzkumné otázky zní:

1. Existuje vazba mezi podnikem a jeho vnějším okolím?
2. Jaké faktory ovlivňují hodnocení a odměňování vrcholových manažerů?
3. Jaké faktory ovlivňují postoj vrcholových manažerů k získání vlastnického podílu v podniku?
4. Lze provázat hodnocení a odměňování vrcholových manažerů s ukazatelem EBITDA?
5. Jakým způsobem je možné provázat hodnocení a odměňování vrcholových manažerů se získáním vlastnického podílu v podniku?

## **2 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ**

Tato kapitola obsahuje teoretickou rešerši v oblasti odměňování a hodnocení vrcholových manažerů, kteří jsou pro účely této práce označováni jako CEO. Nejprve je problematika uchopena v souvislosti s nejdůležitějšími mikroekonomickými teoriemi, následně je podrobně popsána teorie kontraktů, která dala základ pro vymezení dvou nejdůležitějších osob v podniku, a to principal a agent. Popsány jsou způsoby odměňování využívány ve světě i v českém prostředí. Opomenutá nemůže být ani oblast etiky v profesi CEO.

### **2.1 MIKROEKONOMICKÝ A MAKROEKONOMICKÝ VÝVOJ**

Dnes je všeobecné známo, že na trhu statků a služeb se vyskytují dva druhy subjektů, a to spotřebitelé na straně poptávky a podniky na straně nabídky. Spotřebitelé se vždy snaží o maximalizaci svého užitku a podniky se snaží o maximalizaci svého zisku. Střetem těchto dvou subjektů na trhu dochází k tvorbě ceny. Tento základní princip platí na všech trzích, nevyjímaje trh práce (resp. trh výrobních faktorů). Ovšem u podniků se setkáváme ještě s jedním střetnutím, a to střet zájmu vlastníků a managementu podniku. V mnoha podnicích je dnes odděleno vlastnictví od řízení a s tím jsou spojeny náklady zastoupení, které vznikají právě v důsledku toho, že každý ze subjektů (vlastník a management) sleduje jiný zájem. Podrobněji o této problematice bude pojednáno v kapitole 2.2 Teorie kontraktů. Hlavní úlohou managementu je rozhodování, a to je ovlivněno řadou faktorů, ať už subjektivními či objektivními, které lze či nelze měřit. Ekonomická teorie popisuje modely rozhodování jednotlivce. I když obvykle stojí stranou, nalezneme v nich podstatu chování a rozhodování jedinců, tedy i managementu v podniku.

V průběhu času dochází u jedinců ke zlepšování znalostí či jejich zhoršování, a to jak z jedincovy vůle, tak i nezávisle na vůli. Při rozhodování je nutné brát v úvahu všechny dostupné informace. Ačkoliv by se to mohlo zdát jako samozřejmé, tak v práci Hogarth (1980) nebo Kahneman a kol. (1982) je uvedeno, že lidé při rozhodování nevyužívají všechny lehce dostupné informace, např. ty informace, které jsou považovány za již téměř známé.

Při řízení podniku se obvykle vyskytuje řada variant, pro které se management může rozhodnout. Někdy je výsledek těchto variant zcela zjevný, jindy nemáme dostatek informací o tom, k jakému výsledku dané varianty povedou. (Skořepa, 1998)

Jelikož je v současnosti pro velké množství firem typické oddělení vlastnictví od řízení, jsou definovány manažerské a behavioristické teorie firmy, jež vznikly v reakci na složitou vlastnickou strukturu. Neoklasická teorie vychází z teorie racionální volby. Vychází ze strohých předpokladů o chování jedinců a firem a ignorují rozdíly mezi jejich rozhodováním. Tedy považují podniky za jakési jedince – většinou manažery či vlastníky. Marshallova teorie postihuje pouze specifický případ dokonalé konkurence, který prakticky na trhu nikdy nevzniká. Z důvodu rozšířenější formy tržního uspořádání nedokonalé konkurence tak vznikají alternativní teorie. (Riegel, 2007)

### **2.1.1 MANAŽERSKÁ TEORIE**

Hlavní myšlenkou tohoto proudu je oddělení vlastnictví od řízení podniku. Cíle vlastníků plní management, který přijímá rozhodnutí. Proto hlavní myšlenkou této teorie je, že *management řeší optimalizační úlohy dlouhodobého postavení podniku na trhu*. Motivace managementu se tedy v závislosti na této hlavní úloze může lišit od motivace vlastníků, čímž dochází k faktickému odpojení vlastnictví od řízení. Hlavním cílem vlastníků bývá maximalizace zisku, zatímco hlavním cílem managementu je udržení dlouhodobých stabilních zisků, maximalizace tržeb či maximalizace vlastního užitku. Jestliže vlastníci nejsou spokojeni, pak bývá ohroženo setrvání managementu v jeho funkci. (Riegel, 2007; Hořejší a kol., 2018)

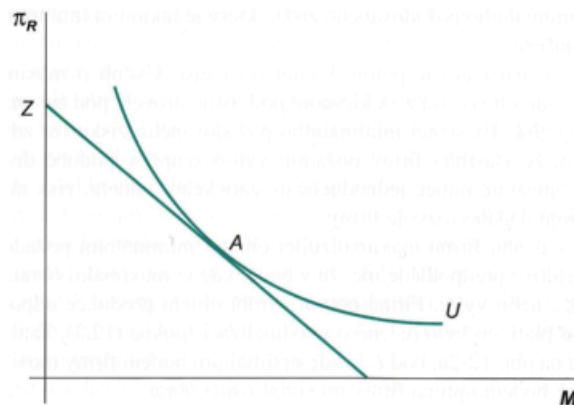
### **SCITOVSKÉHO MODEL**

Jde o model, který se zabývá hledáním shody maximalizace zisku manažera s maximalizací zisku podniku. Vlastník podniku se s rostoucím příjmem nesnaží o substituci příjmu za volný čas. Tedy nevyskytuje se u vlastníků důchodový efekt z trhu práce. V závislosti na této skutečnosti vlastník nesnižuje svoji ekonomickou aktivitu s rostoucím příjmem. Podnikatel, resp. vlastník podniku, tedy primárně nepracuje kvůli příjmům, které mu uspokojují potřeby prostřednictvím nákupu statků, ale samotná práce mu přináší užitek. U manažerů ovšem nelze předpokládat takové chování. Naopak u manažerů se projevuje důchodový efekt, a tedy s rostoucím příjmem preferují volný čas a snižují tak svoji aktivitu. Scitovský model je tedy výchozí model manažerské teorie,

na který navazují následující uvedené modely. Tento model je kompatibilní s neoklasickou teorií. (Pošta, 2006)

### JEDNODUCHÝ MANAŽERSKÝ MODEL

Tento model předpokládá, že chování manažera je stejné jako chování spotřebitele, a tedy oba se snaží o maximalizaci užitku. Podniky řízené manažery tedy sledují hlavní cíl maximalizace užitku manažerů. Užitek manažera se myslí jeho postavení v podniku. Záleží tedy na tom, jaké proměnné funkce užitku uvažuje. Vedlejší příjmy manažera ovšem zvyšují náklady podniku. Dosažený zisk podniku je tedy dělen mezi dvě složky, a to zisk vykazovaný a vedlejší příjmy manažerů. Jak je výše zmíněno, maximalizace užitku manažera je vlastně shodná s maximalizací užitku spotřebitele, a proto je možné tuto situaci zachytit i velmi podobným grafickým znázorněním, které vychází z ordinalistické teorie užitku. Zatímco spotřebitel hledá optimální kombinaci statků X a Y vzhledem k rozpočtovému omezení a maximalizaci užitku, manažer hledá kombinaci mezi vykazovaným ziskem podniku ( $\pi_R$ ) a svými vedlejšími příjmy (M). Tato situace je znázorněna na obrázku č. 1. (Hořejší a kol., 2018)



Obrázek 1 Jednoduchý manažerský model.

(Zdroj: Hořejší a kol., 2018, s. 374)

V závislosti na růstu rozdílu mezi celkovými příjmy a celkovými náklady podniku se vzdaluje linie zisku od počátku. Základním rozdílem jednoduchého manažerského modelu od maximalizace zisku je relativně větší volnost výběru kombinace vykazovaného zisku a vedlejších příjmů manažera, např. v závislosti na zdanění. (Hořejší a kol. 2018)



## BAUMOLŮV MODEL FIRMY MAXIMALIZUJÍCÍ OBRAT

Oproti jednoduchému manažerskému modelu sleduje management v Baumolově modelu maximalizaci obrátu podniku. V závislosti na tomto cíli je pak rozhodování manažerů komplikovanější úlohou. Maximalizují sice obrat, nicméně ani zisk nesmí zůstat opomíjen a klesnout pod hranici minimálního požadovaného zisku. Ten je definován především vlastníky, neboť oni požadují určitý výnos, např. v podobě dividend. Výsledným efektem maximalizace obrátu je skutečnost, že podnik maximalizující obrat vyrábí vždy vyšší objem produkce za cenu nižší než podnik maximalizující zisk. (Hořejší a kol., 2018)

### 2.1.2 BEHAVIORISTICKÉ TEORIE FIRMY

Základním rysem těchto teorií je skutečnost, že definovat cíle podniku je obtížné. Každý jednotlivec má své cíle, a pokud je pověřen řízením podniku, přenáší tyto své cíle na něj. V této teorii se tedy upouští od předpokladu, že cíle podniku definují pouze vlastníci, případně top management. Podnik je „*koalicí jednotlivých zájmových skupin*<sup>1</sup>“. (Hořejší a kol., 2018, s. 378). Cíle podniku se pak můžou měnit v závislosti na změně cílů skupin, které řídí podnik.

Tato teorie vychází z práce nositele Nobelovy ceny Herberta Simona a jeho pojetí omezené racionality. Jejich základním předpokladem je fakt, že velké korporace nejsou jedinou rozhodovací jednotkou s přesně definovanou účelovou funkcí, ale právě naopak. Jedná se o složitou organizaci s mnoha rozhodovacími centry, s širokým spektrem cílů a komplikovanými procesy rozhodování. (Riegel, 2007)

Hlavními představiteli této teorie byli Cyert a March. Zabývali se rozhodovacími procesy v moderních velkých firmách. Zabývali se proměnnými, které ovlivňují cíle a očekávání podniků. Cíle jsou tedy chápány jako více či méně nezávislá omezení, jež jsou postavena před organizací jako výsledek vyjednávání mezi členy koalice. Tito autoři pracovali se souborem proměnlivých konceptů, do kterého zařadili cíle organizace, očekávání organizace, volby učiněné organizací a řízení organizace. (Hořejší a kol., 2018)

---

<sup>1</sup> **Zájmovou skupinu** lze definovat různě. Základní definicí pro většinu autorů je od Maxe Webera, který definuje zájmovou skupinu jako „*čistě účelovou orientaci jednání jednotlivců podle stejnorodých očekávání*“ (cit. dle Fiala, 1997).

Rozhodování podniku jsou podřízena definovaným cílům v pěti základních oblastech:

- **výroby** – cílem může být plynulost výroby, zabránění výkyvům stanovením maximální možné změny objemu produkce mezi obdobími, či dosažení určitého objemu produkce,
- **zásob** – cíl může být definován v absolutní úrovni či rozmezí pohybu. Optimální výše zásob by měla být dodržena vzhledem k plynulosti výroby a odbytu, na druhou stranu nesmí být v zásobách vázáno příliš mnoho prostředků,
- **prodeje** – cíle mohou být definovány v hodnotových či fyzických jednotkách,
- **podílu na trhu** – je obdobou cíle v oblasti prodeje,
- **zisku** – cíl může být definován jako poměr zisku k nákladům či investicím, případně i jiným veličinám, a ukazuje kompetentnost top manažerů. (Hořejší a kol., 2018; Pošta, 2006; Skála, 2010).

Simon (1959) neopomíjí ani důležitou roli odměn. Ve své práci uvádí, že vhodně nastavený systém odměn zvyšuje produktivitu pracovníků a odměny by měly být adekvátní efektivnosti. Vhodně nastavený systém motivace a odměňování souvisí s rozhodnutím pracovníka o účasti. Tím je myšlena ochota zainteresovaných stran do organizace vstoupit a akceptovat formální autority, vyžadované chování a přijmout firemní kulturu.

Pozorování ukazují, že chování firem se odchyluje od neoklasické teorie a není pochyb, že informace je velmi vzácný zdroj, jenž je předmětem strategické manipulace racionálních aktérů orientovaných na svůj vlastní zájem. Myšlenky, jež jsou vyvozené z principu omezené racionality a vnitřního konfliktu, pronikají do moderní ekonomické teorie ve formě diskuzí o morálním hazardu, asymetrické informaci a dalších. Co tedy bývá označováno za behaviorální teorii, je alternativou deduktivního pojetí podniku. Každý podnik (instituce) je unikátní, působící v odlišných a specifických podmínkách (Riegel, 2007).

Dle výše uvedených teorií je podnik místo, které umožňuje různým subjektům vložit a zhodnotit kapitál, provádět expertízy a odborné práce za účelem maximálního užitku pro každý subjekt. Akcionáři se mohou podílet na zisku podniku prostřednictvím dividend, aniž by přijali přímou zodpovědnost za činy. Manažeři zase řídí podnik bez nutnosti vložení vlastního kapitálu. Akcionáři mají omezené povinnosti a současně s tím

také omezenou míru zapojení do chodu podniku, na druhou stranu právě akcionáři si volí své „zástupce“, tedy manažery, kteří by měli hájit a chránit jejich zájmy a dosahovat stanovených cílů. A právě toto popsané oddělení vlastnictví od řízení dalo základ pro definování teorie kontraktů. (Dess a kol., 2013)

## 2.2 TEORIE KONTRAKTŮ (TEORIE ZASTOUPENÍ)

Dle některých ekonomů je teorie zastoupení tzv. „kamenem mudrců“ v oblasti ekonomie. Prvními, kdo se zabýval touto teorií, byli Ross (1973) a Jensen a Meckling (1976). Když v 70. letech publikovali své průkopnické práce, našla si tato teorie brzy své uplatnění v mnoha vědních oborech, jako je corporate governance, finance, management, marketing, pojišťovnictví, účetnictví, politologie a mnoho dalších. (Marek, 2007)

Jak bylo definováno v manažerských teoriích firmy, teorie zkoumá cíle jednotlivých zájmových skupin v podniku (vlastníci a management), hledá jejich spojitost či protirečení, a především se zabývá tím, jak tyto rozdílné cíle ovlivňují podnik samotný.

I když teorie objasňuje důležité chování jednotlivců, existují i odpůrci této teorie. Největším odpůrcem je zřejmě Charlese Perrow z Yale University, který ve své knize *Complex Organizations* píše, že tato teorie je „triviální, nehumánní, a dokonce nebezpečná“ (Marek, 2007; Perrow, 1986, s. 235). Hlavní myšlenka spočívá v tom, že lidské vztahy nelze jednoduše empiricky testovat a nevysvětlují dostatečně skutečné události.

Teorie zastoupení nachází ukotvení v nové institucionální ekonomii, kdy se Coase (1937) poprvé zabýval otázkou o podstatě podniku. Odpovědí byly transakční náklady, ze kterých později vycházejí náklady zastoupení. Podnik je založen tehdy, když koordinace všech činností podniku přináší nižší náklady než sjednání těchto činností na trhu (Marek, 2007). Teorie zastoupení dnes stojí na třech základních pilířích. Prvním pilířem je **asymetrie informací**, která se projevuje vždy, když jedna strana má lepší nebo více informací než strana druhá vstupující do kontraktu. Druhým pilířem je **morální hazard**, který vzniká v důsledku asymetrie informací. Strana s nižší kvalitou informací či nižším množstvím informací si není jistá, zda druhá strana nevyužije (resp. nezneužije) tyto informace ve svůj prospěch. Třetím pilířem je **nepříznivý výběr** a dochází k němu tehdy, když kupec zvolí koupí horšího produktu. (Akerlof, 1970; Marek, 2007)

Aby bylo možné správně vymežit teorii zastoupení, je nutné nejprve objasnit vazby mezi základními teoretickými koncepty nové institucionální ekonomie, mezi které patří teorie firmy, teorie tržního procesu a vlastnických práv a standardní neoklasickou ekonomii.

## TEORIE FIRMY

Prvním předpokladem vzniku trhu je dělba práce. Díky ní mohl vzniknout trhu a spotřebitelé na něj přicházejí ve snaze uspokojit své potřeby, které jsou proměnlivé a vyvíjejí se v průběhu času. Z tohoto důvodu není možné zcela přesně předvídat preference spotřebitele, a tak může dojít k narušení nesouladu mezi výrobou a spotřebou. Knight (2002) uvádí, že odhad těchto změn preferencí spotřebitelů by měl být definován pomocí pravděpodobnosti, jež se snaží o objektivní kvantifikaci očekávání budoucích událostí (Otáhal, 2009).

Dělba práce nás nutí k tomu, abychom odhadovali budoucí vývoj poptávky po námi nabízených statcích, a tomuto vývoji je nutné se přizpůsobovat. Ne každý jedinec ovšem dokáže správně odhadovat tento vývoj, a proto ne každý jedinec je podnikatelem dle Knighta (2002). Aby podnikatel mohl realizovat zisk, je nutné předvídat nejen budoucí preference spotřebitelů, ale sledovat i aktuální vývoj trhu. Dle těchto informací pak musí být schopen koordinovat výrobu a realizovat tak konkurenční výhodu. Podnikatel tedy odhaduje, které výrobní aktivity může zabezpečit sám, a které je vhodnější delegovat na jiné subjekty. Průzkumem jejich důvěryhodnosti, nejistotou z dodržení smluv či následné vymáhání splnění dohodnutého již ovšem podnikateli rostou *transakční náklady*<sup>2</sup>. Jak uvádí Coase (1937), důvodem k založení podniku je nevhodnost krátkodobých smluv pro určité smluvní vztahy. Tím pádem dlouhodobý smluvní vztah mezi dvěma subjekty (agenty) je prvním znakem existence firmy (Knight, 2002; Otáhal, 2009). Pro vznik podniku je zapotřebí ovšem dvou subjektů. První z nich může být

---

<sup>2</sup> **Transakční náklady** byly v ekonomii téměř bezvýznamnou položkou, které byla až v 60. letech 20. století věnována velká pozornost. A to především díky R. H. Coasemu, který byl britským ekonomem a profesorem ekonomie a v roce 1991 získal Nobelovu cenu za svůj významný příspěvek k rozvoji teorie transakčních nákladů a dopadu těchto nákladů na fungování ekonomiky. Coase (1960) definuje transakční náklady jako náklady, které vznikají, jestliže ekonomické subjekty směnují vlastnická práva a vynucují si vlastnická práva. Tyto náklady jsou tedy jednou z příčin existence firem – tržní vztahy jsou nahrazeny organizacemi, protože chod podniku může být levnější než kooperace mezi jedinci na tržní bázi. Důvodem je právě výše transakčních nákladů, které se firma snaží snížit oproti jejich výši v případech tržních vztahů. (Coase, 1960; Rao, 2003)

nazván koordinátorem, který zajišťuje produkci firmy, uzavírá dlouhodobé smlouvy pro zabezpečení výrobního procesu, a právě v návaznosti na minimalizaci transakčních nákladů koordinátor vytváří sítě vztahů, které můžou být definovány jako podnik.

Na tuto myšlenku navázal ve svém díle i Williamson (1971), který se zabýval transakčními náklady u vertikálních vztahů podniků. Příkladem těchto vztahů mohou být dva podniky A a B, které jsou v postavení bilaterálního monopolu a jsou na sobě závislé. Na trhu neexistuje příliš prostoru pro vstup dalších podniků (neboť výroba je jedinečná a neumožňuje vstup nových podniků) a současně podnik B je odběratelem důležité součástky pro svůj statek od podniku A. Možností je uzavírání krátkodobých smluv a neustále vyjednávání cen nebo se podnik B podřídí podniku A, výroba se internalizuje pod podnik A a ten na sebe bere transakční náklady a staví se tak do pozice podnikatele koordinátora (Williamson, 1971; Otáhal, 2009). Na tuto myšlenku navázali Alchian, Demsetz (1972) a upřesnili, že se nejedná o podřízenost podobnou zotročené osobě. Jedná se o vzájemnou spolupráci, která musí být výhodná pro obě strany. Neboť z této spolupráce vznikají oběma stranám výnosy z rozsahu, oba podniky se stávají konkurenceschopnějšími, silnějšími a mají větší šanci na přežití.

### **2.2.1 ZOBECNĚNÍ PROBLÉMU ZASTOUPENÍ**

Ať už je podnik zřízen za jakýmkoliv účelem, je jeho primární úlohou koordinovat své vlastní aktivity tak, aby na trhu přežil. K řešení těchto koordinačních problémů se právě využívá teorie zastoupení, kterou se ekonomie věnuje již od svého počátku. Problematika zastoupení vzniká tehdy, když jeden subjekt (A – agent) jedná v zájmu a s pověřením druhého subjektu (P – principál). Pod osobami agentů a principálů je možné si představit téměř kohokoliv, proto je velmi důležité, v jaké oblasti se touto teorií zabýváme. Jak bylo uvedeno výše, teorie zastoupení nachází své uplatnění v mnoha oborech, od psychologie, sociologie, pojišťovnictví, marketingu, managementu, corporate governance a mnoha dalších. Jestliže se teorii zastoupení věnujeme z pohledu řízení podniku, pak pod osobou principála vnímáme vlastníky podniku a v osobě agenta spatřujeme management podniku. Jensen, Meckling (1976, s. 309) vymezují zastoupení jako „*vztah, kdy principál (jedna nebo i více osob) najímá agenty (jedna nebo i více osob) za účelem spravování jejich záležitostí, což v sobě zahrnuje i delegování rozhodovacích pravomocí*“. Jak bylo

uvedeno výše, obě tyto strany mohou mít odlišné zájmy a cíle. Teorie zastoupení se věnuje právě této problematice odlišných zájmů. Výběrem agenta podstupuje principál **riziko nepříznivého výběru**. Je to z toho důvodu, že obě tyto strany disponují rozdílnými informacemi a projevuje se tedy problematika asymetrie informací. Jelikož principál nemusí správně ohodnotit kvality agenta, neboť jeho zaměření může být odlišné (z toho důvodu si agenta najímá), mohou tyto strany vstoupit do smluvního vztahu, který je od počátku nevýhodný pro principála. Dále se obě tyto strany rozhodují v podmínkách nejistoty. Neví, jakými informacemi druhá strana disponuje, a především neví, jak se změní budoucnost a jak se změní jejich okolí. Proto principál neví, zda smlouva uzavřená s agentem na základě pravdivých informací uvedených *ex ante* nebude porušena *ex post*. Neustále se tedy obě strany potýkají s morálním hazardem. (Pearce, Robinson, 2015; Otáhal, 2009)

V návaznosti na řešení problematiky této disertační práce jsou vymezeny jen některé vztahy, které teorie zastoupení analyzuje (Marek, 2007):

- Akcionář (P) a manažer (A) – předpokladem tohoto vztahu je očekávání akcionářů, že management bude schopen spravovat jemu svěřený majetek za účelem jeho zhodnocení a zvýšení bohatství akcionářů.
- Minoritní akcionář (P) a majoritní akcionář (A) – v tomto vztahu svěřuje osoba svůj minoritní podíl do rukou majoritního akcionáře vlastnícího většinu podílu v podniku, a to opět za účelem zhodnocení. Majoritní akcionář má rozhodující pravomoc v podniku.
- Zaměstnavatel (P) a zaměstnanec (A) – vztah, kdy zaměstnavatel očekává, že pro něj zaměstnanec vykoná práci v odpovídající kvalitě i kvantitě, a za tím účelem mu svěřuje svůj majetek (stroje, materiál apod.)

Dle Pearce, Robinson (2015) může vyvstat 5 problémů v návaznosti na teorii zastoupení z pohledu strategického managementu:

1. Management usiluje o růst podniku spíše než o růst výnosů. Na druhé straně akcionáři vyžadují růst výnosů, neboť tím dochází ke zhodnocení akcií a zvýšení jejich dividend. Manažerovo odměňování je závislé jak na velikosti podniku (Merhebi a kol., 2006; Scherer, 2019), tak i na růstu společnosti a zvyšování výnosů. Z tohoto důvodu mohou manažeři přistupovat k akvizicím či spojování

firm. Manažer ovšem usiluje i o udržení vlastní prestiže a postavení na trhu práce (Richter, 2005). Své postavení tedy vnímají jako kariérní postup, díky němuž může získat lepší uplatnění na trhu práce.

2. Snaha managementu o diverzifikaci rizika. Akcionář může snížit riziko výběrem méně rizikové investice, nicméně kariéra manažera je stále závislá na úspěšnosti podniku, ve kterém pracuje. Pokud by akcionář špatně vybral a realizoval určitou investici, manažer přichází o svoji dobrou pověst. Na základě toho se i on snaží o minimalizaci rizika prostřednictvím diverzifikace operací společnosti, čímž dojde ke snížení neúspěchu jednotlivých obchodů. Tyto kroky pak vedou k realizaci méně rizikových obchodů, ovšem s nižším zhodnocením, což bývá nechtěné akcionáři.
3. Management se obvykle vyhýbá riziku nebo se alespoň snaží o jeho minimalizaci. Propuštění těchto pracovníků je obvykle v závislosti na neúspěchu častěji než v závislosti na podprůměrném výkonu. Proto obvykle nepodporují plány na inovace, rychlý růst či diversifikaci, neboť to pro ně představuje riziko. Akcionář ale na druhou stranu nemá strach toto riziko podstoupit, jestliže je do určité míry řízené a systematické za předpokladu, že v budoucnu přinese vyšší příjmy. Také častěji podstoupí toto riziko, pokud je jeho podnik výkonnější než konkurenční. Konflikt u manažera tedy spočívá v tom, zda upřednostnit záruku svého postavení před vyšším finančním ohodnocením.
4. Hlavním cílem manažera je maximalizace svého vlastního užitku. Pokud tedy stojí před rozhodnutím mezi variantou A, která mu přinese mimořádný roční výkonnostní bonus a před variantou B, která spočívá ve zhodnocení akcií a vyššímu výnosu pro akcionáře, rozhodne se vždy pro variantu A. I když to není v nejlepším zájmu akcionáře.
5. Status pro manažera je to nejdůležitější. Jestliže tedy podnik bude expandovat, pak se manažer snaží, aby jeho znalosti a zkušenosti zůstaly relevantní pro strategické rozhodování podniku. Upřednostňuje ty postupy a procesy, které zná. Investor či akcionář může ovšem preferovat průlomové postupy a zlepšení.

Na základě výše uvedených problémů je více než důležité motivovat manažery k tomu, aby nesledovali pouze svůj vlastní užitek, ale snažili se respektovat a hájit i zájmy akcionářů. Tím, že jsou ochotni podstupovat vyšší míru rizika, poroste hodnota nejen

podniku a zisky akcionářů, ale i management bude odměněn za toto zhodnocení. Akcionář může manažera motivovat několika způsoby. Prvním jsou bonusové pobídky, které pobízí manažera k tomu, aby sladil své cíle s cíli akcionářů. Druhým způsobem jsou prémie řídicím pracovníkům. Jejím účelem je zajištění loajality pracovníka vůči akcionáři. Třetím způsobem mohou být zpětné kompenzace. Jedná se o vyplacení adekvátní výše prémie za jejich budoucí výkony.

## **2.3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ MANAŽERŮ**

Hodnocení a odměňování je spolu velmi úzce provázáno a obě tyto složky následně ovlivňují motivaci pracovníka. Ovšem bez hodnocení pracovního výkonu nelze efektivně pracovníka odměnit a zvýšit tak ještě jeho motivaci. U pracovníků na nižších liniích je hodnocení jednodušší. Buď je provázáno přímo s produktivitou, případně na základě osobních rozhovorů. U manažerských pozic je ovšem hodnocení náročnější, neboť jejich práce nemusí mít přesná měřitelná kritéria za krátký časový horizont. Jak bylo (a ještě bude v práci) zmíněno, odměňování manažerů by mělo být provázané s dlouhodobými měřítky. Hodnocení pracovního výkonu obvykle probíhá v ročním intervalu, a tedy se nemusí projevit veškeré jejich úsilí a pracovní výkon.

### **2.3.1 HODNOCENÍ MANAŽERŮ**

Hlavní cíl hodnocení pracovního výkonu je ve snaze využít celý potenciál zaměstnance, a to jak jeho schopnosti, znalosti, a dovednosti, ale i jeho zájmy či nabyté zkušenosti. V podniku, který se naplno soustředí na využití všech schopností, dovedností, zájmů, aj. u zaměstnanců, získává a také si udrží více motivované pracovníky, což je v dnešní době konkurence velká výhoda. Efektivní a spravedlivé hodnocení také napomáhá k utužení a zlepšení vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Toho je dosaženo vytvořením vzájemného porozumění cílů, očekávání, měřených kritérií pracovního výkonu. (Arthur, 2010)

Ve většině podniků provádí hodnocení pracovníka přímý nadřízený. Pro vrcholový management to tedy zpravidla bývá generální ředitel (CEO), pro CEO pak valná hromada/vlastník podniku. U těchto vysoce postavených manažerů pak pro hodnotitele může být velmi obtížné sledovat pravidelně pracovní výkon hodnoceného. Projevit se



mohou také předsudky či zaujatost vůči hodnocenému i jeho pracovnímu výkonu. Pro manažery je nejvhodnější metodou řízení pracovního výkonu dle stanovených cílů. (Wagnerová, 2008)

Původně bylo řízení výkonu dle cílů (MBO) založeno na cílech ve vztahu k peněžním ukazatelům, jako např. zisku, čistých tržbách, obratu, objemu prodaných výrobků aj. Nadřízený s podřízeným si společně definují cíle, kterých má být dosaženo a hodnocený pracovník je povinen splnit v předem definovaném období. V současnosti je metoda MBO používána především pro řídicí pracovníky, manažery a pracovníky v odborných funkcích. Jejich pracovní výkon je zkoumán z hlediska strategických plánovacích cílů. Na počátku jsou tedy stanoveny cíle, které mají být dosaženy v závislosti na strategickém plánu. K tomu jsou dále stanoveny akční plány, což jsou jednotlivé kroky, které slouží k dosažení definovaných cílů, a taktéž časový rozvrh pro jejich splnění. Na konci období pak pracovník zpracuje zprávu, ve které informuje o splnění/nesplnění definovaných cílů. V případě, že pracovník nemohl definovaný cíl dosáhnout, vysvětlí ve zprávě důvody, které mu bránily dosažení cíle. Úspěch tohoto hodnocení pomocí metody MBO je ve značné míře vázán na změnu chování jak u podřízeného, tak nadřízeného. U obou musí být dostatečná ochota k definování cílů a měřitelných kritérií pro sledování výkonu. Účinnost této metody spočívá v podpoře dobrých vztahů mezi hodnotitelem a hodnotícím a pracovník přesně ví, jaké chování je od něj očekáváno. Další výhodou této metody je dobrá právní obhajitelnost, neboť jsou definovány specifické výkonnostní cíle a jsou dostatečně dopředu s hodnotícím komunikovány. Ten má obvykle možnost se k nim vyjádřit a je možné určitou diskuzí upravit tyto cíle. Přesto se najdou i negativa této formy hodnocení pracovního výkonu. První může spočívat ve vyšší náročnosti systému a nízkého vlivu na organizační úspěch. Proto jej některé podniky propojují se systémem TQM. Hlavní nevýhodou je časová náročnost vyžadující neustálý tok informací mezi hodnotícím a hodnotitelem. Pozornost je navíc koncentrována hlavně na dosažení cíle. Kroky, které vedly ke splnění cíle, nejsou kontrolovány, což může zkreslovat pracovní výkon hodnoceného, např. když cíle bylo dosaženo pomocí týmové práce, spolupráce aj. (Wagnerová, 2008)

Ke stanovení cílů, kterých má být dosaženo, může být využito *key performance indicator* (dále jen „KPI“). Jedná se o ukazatele výkonnosti či jinak řečeno klíčové metriky sloužící

pro hodnocení výkonnosti. Lze je definovat na úrovni podniku jako celku, i pro konkrétní pracovníky.

Parmenter (2008) představuje měřítka výkonnosti podniku, která jsou kritická pro současný i budoucí úspěch podniku. Aby se opravdu jednalo o KPI, pak musí měřítko sledovat několik následujících charakteristik:

- jde o nefinanční měřítko (nelze je tedy peněžně definovat, pokud se tak stane, je tento ukazatel výsledkem),
- měl by být sledován opakovaně,
- pozornost mu věnují vrcholní představitelé podniku (CEO, vrcholový management, představenstvo atd.),
- každé KPI je spojeno s určitým pracovníkem v podniku, který za něj nese odpovědnost,
- správně definované KPI působí na většinu kritických faktorů úspěchu<sup>3</sup> (Parmenter, 2008).

Autoři se shodují, že pro podnik je klíčové nejen dosahovat stanovených cílů (např. prostřednictvím KPI), ale klíčové je pro podnik si udržet efektivní manažery (Rana, Rastogi, 2015). Vysoká poptávka po manažerech podněcuje stěhování manažerů napříč podniky, což v posledních letech ústí ve snahu podniků investovat do rozvoje a udržení těchto pracovníků a manažerská efektivita je tak hlavní konkurenční výhodou (Ali, Patnaik, 2014). Podniky se tedy snaží hledat efektivní manažery, nicméně je v tomto směru nutné definovat tuto efektivitu a znát faktory, které ji ovlivňují (Srivastava, Nair, 2010). Dle odborné literatury neexistuje jednotný pohled na to, jak definovat efektivitu manažera. Lze na ni pohlížet ze 4 úhlů pohledu, tedy manažer je efektivní, pokud je efektivní tým, který vede; je ostatními vnímán jako efektivní; sám sebe hodnotí efektivně; ostatní jsou přesvědčeni, že je dobrý lídrem (Smutný a kol., 2016).

Výše uvedené 4 pohledy lze rozdělit na dvě skupiny – do té první patří objektivně měřitelné, které jsou založené na přístupu *group performance*, do té druhé skupiny patří

---

<sup>3</sup> Kritické faktory úspěchu jsou ty faktory, které mohou ohrozit prosperitu podniku (např. činnosti či skutečnosti vnějšího i vnitřního prostředí). Bývají vázány na náklady, kvalitu výrobků či poskytované služby zákazníkům. K jejich identifikaci je možné využít SWOT analýzu. Bývají realizovatelné, ovlivnitelné, měřitelné, navzájem nezávislé, a především bývají v souladu s posláním podniku. (Parmenter, 2008; Fotr, 2012).

ty, které jsou více zatížené subjektivním hodnocením (Dočekalová a kol., 2016). V té druhé skupině se tedy nacházejí ty ukazatele posouzení efektivity, které se odvíjí od hodnocení člověka člověkem. A tedy jsou více zatížené subjektivním vnímáním i emočním stavem hodnoceného, či může dojít ke zkreslení v závislosti na halo efektu (Procházka a kol., 2013; Bass, Avolio, 1989). Aby byla eliminována chyba subjektivního hodnocení, může být rozšířena skupina hodnotitelů. Daného pracovníka tedy může hodnotit nejen nadřízený, ale také podřízený, kolegové, zákazníci, externí hodnotitelé aj. Tento přístup je nazýván jako 360° zpětná vazba a pro hodnocení manažerů (CEO, vrcholných manažerů) je více než vhodná. (Procházka a kol., 2013)

Naopak hodnocení prostřednictvím „group performance“ nemusí být vždy bezchybné, neboť naměřené výsledky mohou být ovlivněny právě těmi faktory, které nijak nesouvisí s prací manažera (Eagly a kol., 1995; Dočekalová a kol., 2016). Procházka a kol. (2013) uvádějí, že i pracovní tým vedený neefektivním manažerem může dosahovat skvělých výsledků.

Dle zvolených ukazatelů efektivity se dále odvíjí i způsob, kterým lze vyjadřovat tyto výsledky. Feng Jing a kol. (2008) rozlišují mezi finančními a nefinančními ukazateli. Mezi finanční výsledky patří zisk či tržby, mezi nefinanční pak můžeme zařadit chybovost, počet inovativních nápadů aj. Nevhodnější je výběr několika měřítek, resp. správná kombinace jak finančních, tak i nefinančních měřítek.

Efektivita manažera, jak bylo řečeno výše, je v dnešní době konkurenční výhodou podniku. Není ovšem snadné sledovat efektivitu manažera, neboť ta nemusí být zřetelná ve sledovaném období. Výsledky jeho práce mohou být zřetelné až na několik let. Hodnocení pracovníků je velmi úzce spojeno s odměňováním, proto v následujících podkapitolách 2.3.2 a 2.3.3 bude problematika podrobněji popsána a bude provázáno odměňování s hodnocením manažerů.

### **2.3.2 ODMĚŇOVÁNÍ MANAŽERŮ**

Tím nejzákladnějším paradigmatem odměňování je zájem akcionářů (vlastníků) eliminovat náklady zastoupení, a to sladěním zájmů akcionářů a manažerů. Jestliže bude manažer zainteresován na hospodářském výsledku podniku, pak je vysoce pravděpodobné, že svým jednáním a rozhodováním bude přispívat k rozvoji podniku,

čímž následně může zvýšit i svoji vlastní odměnu. V odborné literatuře se v této souvislosti velmi často objevuje pojem „*pay for performance*“ což znamená, že odměna manažera by vždy měla odrážet skutečnou kvalitu jeho pracovního výkonu a současně jeho přispění k dosažení stanovených podnikových cílů, a to jak krátkodobých, tak i těch dlouhodobých. (Armstrong, 2009).

Mnoho studií prokazuje, že provázání odměny CEO s jeho výkonem má pozitivní dopad nejen na podnik, ale také na jeho motivaci, a nejedná se pouze o nové studie (Lawler, 1971; Zenger, 1992; Gerhart, Fank, 2014). Metodiky „*pay for performance*“ (dále „PFP“) jsou součástí téměř všech kompenzačních systémů a jsou označovány jako odměny, které se liší v závislosti na míře individuální či organizační výkonnosti (Milkovich a kol., 2013). Účinek odměňování formou PFP lze rozdělit na *motivační účinek* a *účinek třídění* (sorting effect) (Cadsby a kol., 2007; Gerhart, Fank, 2014). Motivační efekt je odrazem přímého vlivu výše odměn na výkonu zaměstnance. Efekt třídění pak odráží skutečnost, kdy plány PFP ovlivňují kvalitu pracovníků, kteří se uchází o práci (Rynes a kol., 2005) a současně úroveň výkonnosti těch pracovníků, kteří opouštějí organizaci (Salamin, Hom, 2005). I když je odměňování prostřednictvím PFP systémů vnímáno pozitivně, existuje i několik studií, které popisují neefektivitu této formy odměňování (např. Pfeffer, 1998; Beer, Cannon, 2004).

Provázání odměny manažera s jeho výkonností je v podnicích využíváno již velmi dlouhou dobu. Díky tomu byla zveřejněna řada studií, které prokazují, příp. vyvracejí, pozitivní vazbu na výkonnost celého podniku. Již v roce 1995 Gibson (1995) informoval o studii, která poukázala na fakt, že průměrná čistá návratnost peněz investovaných do programů PFP byla 134 %. Další průzkum „*Business: Pay Purview (1998)*“ prokázal, že ty podniky, které aktivně využívaly systém PFP, vykázaly dvojnásobnou návratnost akcionářů než ty podniky, které tento systém nevyužívaly (Beer, Cannon, 2004).

Výkonnost podniku, kterou můžeme sledovat např. prostřednictvím hospodářských výsledků či ukazatelů finanční analýzy, stejně jako výkonnost manažera je silně ovlivněna jeho osobnostními rysy. Nelze tedy popisovat odměňování této skupiny pracovníků bez toho, aby nejprve byla vymezena příčina jejich chování a rozhodování prostřednictvím behaviorální ekonomie.

Poprvé provázanost výkonnosti podniku s individuálním manažerským stylem prokázala studie Bertrandová, Schoar (2003). Již před tím se ovšem objevily studie zkoumající demografické a osobnostní styly manažerů, ovšem v souvislosti s krátkodobým pohledem na řízení a výkon podniku (Cannella, Monroe, 1997; Nadkarni, Herrmann, 2010).

První zmíněná studie Bertrandová, Schoarová (2003) využila data o výkonu vedoucích pracovníků z amerického prostředí a bylo prokázáno, že fixní efekty manažerů jsou rozdílné, a především jsou důležité jako determinanty finanční, organizační a investiční podoby podniku. Nejvíce se tato skutečnost projevila u dividendové politiky, úrokového krytí či způsobu snižování nákladů. Nelze jistě zpochybnit, že i věk či vzdělání významně ovlivňují zkušenosti a znalosti managementu, a tedy i jejich rozhodování. U dané studie bylo dokázáno, že starší management upřednostňoval spíše konzervativní přístup řízení, zatímco např. management s titulem MBA se vyznačoval vyšší agresivitou finančního řízení.

Další oblastí, ve které se projevila závislost výkonnosti podniku na osobnostních znacích manažera, byla kapitálová struktura a finanční politika. Malmendier, Tate (2005) prokázali na amerických datech, že nadměrně optimistický CEO řídí podnikové investice dle aktuálního cash-flow podniku. Nadměrným optimismem byla myšlena nízká diverzifikace, tj. držení opcí z podnikových bonusových programů do doby splatnosti, resp. nákup akcií vlastních podniků. Cronqvist a kol. (2012) prokázali, že manažer, který v osobním životě volil nízký podíl hypotéky vzhledem k hodnotě kupované nemovitosti, upřednostňoval i při řízení podniku spíše konzervativnější kapitálovou strukturu. Na tuto práci navázaly Kallunki, Pyykköová (2013), které zjistily ve své finské studii, že pravděpodobnost insolvence či bankrotu podniku lze odhadnout na základě schopnosti splatit soukromé úvěry jejich manažerů.

Přestože výše zmíněné studie ilustrují vhléd do řízení podniku v souvislosti s jejich osobnostními rysy, nelze je považovat za dogma, kterým by se měli řídit akcionáři podniků při hledání svých zástupců, tj. manažerů. Jako každá studie, i tyto mají určité limity. Současně se do chování manažera a jeho řízení projevují další faktory, které mají vliv, jako např. specifické rozhodování, nestandardní preference či názory manažerů.

Odměňování manažerů a řídicích pracovníků je téma, kterému se autoři věnují již několik desítek let. Velká pozornost tomuto tématu bývá obvykle věnována po incidentech, které

zapříčiňují ohrožení stability podniků a vedou až po krach velkých podniků, což následně ohrožuje celosvětovou ekonomiku. Byť se může zdát, že odměňování nemá takový význam, opak je pravdou. Vždyť neadekvátní odměny vysoce postavených manažerů byly označeny za jeden z faktorů vzniku poslední velké finanční a hospodářské krize v letech 2008-2009. A jelikož stabilita světových ekonomik je mimo jiné řízena i prostřednictvím bankovního sektoru, došlo především u bank k regulacím v oblasti odměn vysoce postavených manažerů, které se postupem let promítly i do odměňování ve velkých podnicích.

V únoru 2009 byla zpracována tzv. Larosiérova zpráva (Doporučení komise 2009/384/ES, 2009). Stalo se tak v důsledku vypuknutí finanční krize, a právě odměňování bylo označeno za jednu z možných příčin. Následkem toho bylo započato na světové i evropské úrovni vydávání doporučení a standardů, které definují přesné podmínky odměn. Regulace světových organizací vyvrcholili přijetím směrnice CRD III (Směrnice EPR 2010/76/EU, 2010), jejímž cílem bylo zamezení nepřiměřeného podstupování rizika, které ovlivňuje odměňování a motivační pobídky nejlivnějších pracovníků, tj. vrcholné vedení, top management a členové statutárních orgánů. Ve směrnici CRD III byla kromě jiných opatření nově deklarována i povinnost zavedení tzv. clawback. Jedná se o možnost zpětvzetí již přiznané variabilní odměny (která už mohla být i vyplacena), a to na základě smlouvy mezi institucí a pracovníkem. Tato možnost je však definována jen pro vymezené případy (např. podvodné jednání, poskytování zavádějících informací, na jejichž základě byla přiznána variabilní část odměny, aj.)<sup>4</sup>. Směrnice Evropského parlamentu byla později aplikována i v tuzemském právu a postupně daná pravidla přebíraly nejen banky, ale i podniky (především akciové společnosti). (Czech Institute of Directors, 2018)

Hlavní podmínka efektivního odměňování spočívá v hodnocení výkonnosti. Proto musí být definovány cíle na úrovni celku i jednotlivých součástí, které pak jsou rozpracovány do cílů jednotlivých pracovníků a jejich skupin. Cíle vychází ze strategie organizace,

---

<sup>4</sup> **Clawback** patří mezi sankční mechanismy při odměňování vrcholných představitelů podniků, stejně jako **malus**. Jeho principem je odepření odměny v důsledku skutečnosti, která byla předem definována jako spouštěč. Ty mohou být dvojího typu – první je objektivní (vázané na výsledky hospodaření podniku) či subjektivní (vázané na zaviněné porušení povinnosti). Rozdíl mezi těmito dvěma sankčními nástroji spočívá v tom, že malus bývá aplikován u odměny, na níž nevznikl nárok, zatímco clawback se vztahuje na odměny, u kterých již vznikl nárok na výplatu, či již byla vyplacena. (Hoffmann a kol., 2013; Gillan, Nguyen, 2018)

kteřá se zaměřuje na dlouhodobé výsledky a udržitelnost, ale současně jsou ovlivnitelná pracovníky či pracovními skupinami. Při hodnocení výkonnosti musí být posouzena i rizika, o která jsou konečné výsledky očištěny. Jelikož může jednatlivec podstupovat neadekvátně vysoké riziko (kvůli vyššímu výnosu) je část pohyblivé složky odměny vázána na individuální i kolektivní výkonnost. Při hodnocení výkonnosti samozřejmě záleží na pozici pracovníka. Tomu jsou přizpůsobena i finanční a nefinanční kritéria pro hodnocení. Organizace by měla využít právě ta kvantitativní měřítka (finanční), která v sobě zahrnují všechna rizika, efektivnost a výnosy, a především jsou vázána na dlouhodobý horizont a postihují tedy rizika spojená s výkonem profese pracovníka (nevyhovujícími měřítka jsou např. zisk, produktivita, hodnota akcie, aj.). Mezi kvalitativní měřítka (nefinanční) patří dosahování strategických cílů, spokojenost klientů/zákazníků, manažerské schopnosti, motivace, aj. (CRD III - Směrnice EPR 2010/76/EU, 2010)

Podnik by měl vždy dbát na vytvoření a uplatňování vyvážených motivačních pravidel odměňování vrcholných představitelů (CEO, členové představenstva či dozorčí rady). Tato pravidla by měla zajistit efektivní spojení zájmů podniku a odměňovaných, měla by také podporovat definované strategie podniku a přispívat k dlouhodobé prosperitě a udržitelnosti podniku. Definovaná pravidla musí být vždy jasná, srozumitelná, transparentní a komplexní a měla by zahrnovat jednoznačná a měřitelná kritéria. (Czech Institute of Directors, 2018)

Odměňování manažerů je stejně jako u ostatních pracovníků složeno z fixní a variabilní části mzdy. I manažeři získávají řadu odměn a benefitů. Komponenty jejich odměn jsou však komplexnější a některé benefity jsou pro ně zcela jedinečné. Kompenzace poskytované manažerům mají široké spektrum podob. Tím nejzákladnějším dělením odměn je na peněžité a nepeněžité. Dle povinnosti podniku danou odměnu vyplatit se dělí na nárokové a nenárokové. Pod pojmem peněžité odměny je možné chápat takovou formu odměny, která je vyplácena v peněžních jednotkách. Nepeněžitou odměnou poté chápeme odměnu v podobě naturální (automobil, mobilní telefon, notebook, aj.) či odměny nehmotného charakteru (dny dovolené navíc, sick days, home office). Ojedinelou odměnou pro tyto pracovníky jsou pak tantiémy na zisku, opční a akciové programy. (Armstrong, 2009; Bogle, 2011)

Mzda každého pracovníka se obvykle skládá z fixní a variabilní části mzdy. Fixní část je v podstatě nárokovou částí odměny a podnik musí tuto část odměny vyplatit bez ohledu na splnění stanovených kritérií, finančního zdraví podniku či s ohledem na další okolnosti. U manažerských pozic je část fixní odměny obvykle vázána na tržní hodnotu podniku a současně v sobě zahrnuje také míru rizika, kterou manažer při výkonu své funkce musí podstoupit. Variabilní část odměny pak závisí na pracovním výkonu zaměstnance. Jsou definována kritéria, která musí daný pracovník splnit, aby měl nárok na variabilní část odměny v podobě prémie a bonusů. Definovaná kritéria se obvykle odvíjí od aktuálního tržního podílu, aktuálních trendů a vývoji hospodářství a bývají provázány s hospodářským výsledkem podniku. (Klířová, 2001; Armstrong, 2009; Boeri a kol., 2013)

Zásady stanovení fixní a variabilní odměny pro podniky mohou opět vycházet ze zásad pro bankovní sektor, které byly upřesněny ve směrnici CRD IV – Směrnice 2013/36/EU (2013). Tam je definována zásada flexibility variabilní složky odměny, tzn. že tato část odměny může být snížena či vůbec nepřiznána. Aby ovšem nedošlo k devastaci pracovníka, musí být stanovena dostatečná výše fixní odměny. Jaký je vhodný poměr variabilní a fixní části odměny vychází z podstaty a charakteru pozice pracovníka. Vždy ale musí být tyto dvě složky od sebe jasně odděleny a také definována přesná kritéria pro jejich přiznání. Variabilní odměna pomáhá motivovat pracovníka, současně je organizaci ponechána určitá flexibilita. Jestliže bude variabilní odměna příliš nízká, pak při nepříznivém vývoji musí být snížena i celková odměna. Pokud na druhou stranu by variabilní odměna byla příliš vysoká, pak by se zvyšovalo také riziko, které pracovník podstupuje kvůli získání této odměny (což by mělo negativní dopad na organizaci). Adekvátní poměr mezi fixní a variabilní složkou odměny je závislý na několika kritériích, jako je měřitelnost pracovního výkonu, výše podstupovaných rizik, délka období pro oddálení odměny, délka období pro zadržování odměny, charakteru činnosti, postavení pracovníka atd. (Směrnice 2013/36/EU, 2013)

Hlavním úkolem vrcholového managementu je strategické řízení, které v sobě zahrnuje definování strategií v dlouhém časovém horizontu. Ty jsou pak následně rozpracovány do podoby jednotlivých cílů a konkrétních kroků, které povedou k jejich splnění. Konkrétní kroky a aktivity ke splnění řídí manažeři 1. (nejnižší) a 2. (střední) linie. Jejich práce je obvykle definována v ročním horizontu (pro manažery 1. linie), resp.



ve střednědobém horizontu (pro manažery 2. linie). Již z tohoto členění je patrné, že management na všech úrovních nemůže být hodnocen dle stejných principů, nebo minimálně by neměl být. Protože vrcholový management pracuje v dlouhodobém horizontu, i jeho odměna by měla být vázána na tento dlouhodobý horizont. A z toho plyne poměrně nové rozdělení odměn na krátkodobé a dlouhodobé odměny (*short-term* a *long-term incentives*). Krátkodobá odměna je vyplácena v časovém horizontu jednoho roku. Pro variabilní odměny jsou stanoveny kritéria v období jednoho roku a po uplynutí tohoto horizontu dojde k přezkoumání, zda manažer má nárok na tuto odměnu. Dlouhodobé odměny jsou pak vázány na kritéria v časovém horizontu delším než jeden rok. Mezinárodní doporučení uvádějí alespoň 3letý horizont, ale není neobvyklé tuto odměnu provázat i s 10letým horizontem. Tenhle druh dlouhodobé odměny je následně provázán se získáním vlastnického podílu ve firmě. Cílem této odměny je dlouhodobé zaměření na zlepšení výkonnosti podniku, snížení nákladů zastoupení a zvýšení loajality managementu. (Shields a kol., 2016; Park, Sturman, 2015)

Relativní novinkou a stále častější je zavádění tzv. odložených výkonnostních odměn (*deferred remuneration*). Ty slouží k posilování motivace manažerů k takovému řízení podniku, které bude mít pro něj dlouhotrvající pozitivní efekt. Pro představu uveďme příklad: nárok na získání této odměny vznikne manažerovi v roce X, nicméně ta je rozdělena na poměrné části (např. na třetiny), a její první část je vyplácena v roce X+1, druhá část v roce X+2 a třetí pak v roce X+3. Jiným příkladem pak mohou být opce na akcie či několik forem penzí a plnění, jež jsou poskytovány po skončení výkonu funkce. (Pearce, Robinson, 2015; Shields a kol., 2016)

Původ těchto oddálených odměn můžeme opět najít u bankovního sektoru. Pro české prostředí oddálené odměny upravuje vyhláška č. 123/2007 Sb., která v příloze č. 1a definovala způsoby této odložené odměny. První část odměny je pracovníkovi přiznána ihned a představuje hodnocení jeho pracovního úsilí za dané období (tedy hodnotu jeho krátkodobého výkonu). Druhá část odměny je odložena (oddálena) a je mu přiznána po uplynutí období a odráží dlouhodobý efekt pracovního výkonu a udržitelnost. Pracovní výkon se během hodnoceného období sleduje a přehodnocuje a pro tu část odměny, která byla oddálena, se před jejím vyplacením opět porovnávají rizika, neboť nyní jsou k dispozici již konkrétní výsledky pracovního výkonu během celého hodnoceného období. Oddálení může být přiznáno až ve výši 40 % pohyblivé odměny (u vysokých

odměn až 60 %). Metodiku oddálení pohyblivé odměny si může každá instituce přizpůsobit, musí ovšem platit, že vážený průměr oddálené odměny bude v rozmezí 40 – 60 %. Článek 10 přílohy 1a vyhlášky dále stanovovala, že období pro oddálení odměny je minimálně 3leté. Může být využito i 5letého období, u určitých pracovních pozic až 10leté období. (Vyhláška č. 123/2007 Sb., vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstvech a obchodníků s cennými papíry)

Další specifíkem v odměňování u vedoucích pracovníků jsou odstupné či jiné plnění spojené s předčasným ukončením výkonu funkce (*severance pay*). Toto odstupné je součástí pohyblivé složky mzdy a kritéria k poskytnutí musí být nastavena tak, aby dané plnění nepředstavovalo odměnu za manažerské selhání. Současně nesmí být plnění poskytnuto tehdy, porušil-li odměňovaný povinnosti spojené s výkonem jeho funkce (*reward for failure*). Toto odstupné (plnění) by nemělo být vyšší než dvojnásobek jeho celkové výše roční odměny a současně by nemělo přesáhnout svou hodnotou plnění, které by jinak získal odměňovaný po uplynutí sjednané doby výkonu jeho funkce. (Czech Institute of Directors, 2018)

Výše uvedený přehled je pouze tím nejzákladnějším a současně je definován a v zákonné úpravě uveden pro řídicí orgány podniku. Pokud se v práci zaměřuji na generální ředitele (CEO) a vrcholový management, pak je nutné upozornit, že tito pracovníci jsou v mezinárodních doporučeních i v zahraničí chápány obdobně. Platí pro ně tedy stejná pravidla.

Nyní budou popsány formy odměn, které se obvykle poskytují pouze managementu, a to tantiémy a opční programy.

## TANTIÉMY

Jde o formu odměny pro vrcholové manažery, kterou řadíme mezi peněžní odměnu, která je nenároková a variabilní (výkonnostní) odměna dle rozdělení výše. Tantiéma je podílem na zisku podniku, který může náležet členům řídicího orgánu akciové společnosti, a to dle rozhodnutí příslušného orgánu. Jsou to tedy akcionáři, kteří musí rozhodnout o tom, že část zisku připadající jim může být vyplácena někomu jinému (dle teorie zastoupení agentům). (Štenglová a kol., 2017)

Klein, Coffee (2007) ve své studii uvádí, že provázání odměny manažera s hospodářskými výsledky podniku prostřednictvím tantiém je globálně hodnoceno pozitivně. Platí ovšem, že tantiémy mohou působit pozitivně na výkon manažera jen tehdy, budou-li předem definována kritéria hodnocení jejich pracovního výkonu a následně po jejich splnění dojde k plnění odměny.

Jelikož do rozhodovacího procesu o vyplacení odměn zasahuje lidský faktor, neobejde se ani tato forma odměn bez svých rizik. Ty je možné spatřovat v problému skrytých dividend. Mezinárodní i tuzemské podniky se potýkaly s problémem, kdy majoritní akcionáři, kteří byli současně i členy orgánu rozhodujícím o výši odměn, prosadili odměnu (tantiémy), která ve skutečnosti byla skrytou výplatou zisku podniku. (Bachmann, 2014)

## **OPČNÍ A AKCIOVÉ PROGRAMY**

Modernějším způsobem motivačního odměňování jsou opční a akciové programy. Tento způsob odměňování byl poprvé použit ve Spojených státech díky rozvinutým kapitálovým trhům. Poprvé byl systém opčních a akciových programů zkoumán v roce 1995 u 792 podniků. Hlavní předpoklad spočíval v tom, že akciové programy pomáhají snížit náklady zastoupení, protože dokáží lépe sladit zájmy managementu a vlastníků. Jelikož ale byl tento způsob odměn nevhodně nastaven, byla hlavní výhoda potlačena. (Yermack, 1995)

Opční programy jsou postaveny na principu finanční opce. Jde o nástroj finančního trhu stojící na opční smlouvě (např. smlouva o koupi cenného papíru). Jedné smluvní straně této smlouvy (odměněný) vzniká právo v předem stanovené lhůtě uplatnit opci, resp. koupit akcii druhé smluvní strany (podniku). Ta má pak povinnost prodat akcie odměněnému (manažerovi), jakmile dojde k uplatnění opce (Rejnuš, 2016).

Zařadíme – li tyto formy odměn do výše rozdělených kategorií, jedná se o nepeněžitou formu odměn, jež jsou vázány na tržní cenu akcií. Obvykle jde o převod účasti v podniku. Opční programy dále představují variabilní, nenárokové a dlouhodobě orientované odměny managementu.

Mezi hlavní pozitivum této formy odměňování patří provázání zájmů managementu se zájmy vlastníků a snížení nákladů zastoupení (*agency costs*). Při uzavření opční smlouvy je totiž ujednána kupní cena akcií. Jestliže tedy v průběhu období dojde ke zhodnocení tržní ceny akcií, pak toto zhodnocení je premií odměňovanému (manažerovi) (Rejnuš, 2014).

Z výše uvedeného tedy může vyplývat, že tato forma odměn by měla přilákat ty nejschopnější manažery do podniku. Současně musí být manažer ochoten podstoupit určitou míru rizika s tím spojenou.

I u tohoto způsobu odměn může dojít k jeho zneužití. Prokázané negativum tohoto způsobu spočívalo v ovlivnění účetních výkazů za účelem zhodnocení kurzu akcií. Bylo to důsledkem provázání hodnoty akcie pouze s krátkodobými cíli podniku, nikoliv s dlouhodobými. Současně tržní hodnota akcií v sobě zahrnuje i vliv dalších faktorů, které management nemá možnost ovlivnit, např. vývoj trhu, vlastnická struktura, změna úrokových sazeb na trhu, inovace a technologický pokrok, průběh hospodářského cyklu a HDP. Příznivý vývoj uvedených událostí pak zvyšuje tržní hodnotu podniku, a tedy i hodnotu akcií, nicméně management se v plné výši nepodílel na zhodnocení. Přesto mu je vyplacena štedrá odměna. (Coffee, 2005)

Další negativum může být spatřováno v přeceňování akcií. Pro názornost je možné použít následující příklad: manažer získá opční právo na akcie v určité době. Jestliže pak hodnota podniku, a tedy i tržní hodnota akcie výrazně klesne, pak by premie měla být záporná a tento způsob by fungoval jak má – nastala by negativní motivace. V praxi je ovšem možné pozorovat snížení realizační ceny na opci tak, aby premie byla kladná. Tím by došlo k popření celého systému motivace prostřednictvím opčních programů. (Avinash, Huey-lian, 2004)

### **2.3.3 ZPŮSOBY ODMĚŇOVÁNÍ VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ**

V praxi se postupem času vyčlenily dva hlavní směry pro odměňování CEO. První směr se opírá o hledisko kapitálového trhu a zdůrazňuje, že u těch podniků, které vstupují na kapitálový trh, může být odměna manažerů vázána na vývoj ceny akcie a ukazatelem je pak cena akcie a zisk na akcii. Druhý směr se pak opírá o tradiční interní měřítka

výkonnosti podniku, která jsou založena na účetní veličině výsledků hospodaření, zisků a konceptu ekonomické přidané hodnoty (dále jen „EVA“). (Holečková, 2006)

Cíle akcionářů a dalších stakeholderů<sup>5</sup> bývají mnohdy v protikladu. Cílem akcionářů je především zvyšovat hodnotu akcií, a tedy i jejich zisku. Velmi důležitou zájmovou skupinou v podniku jsou pak manažeři, kteří se snaží sloučit zájmy jednotlivých stakeholderů a všem poskytnout možnost podílet se na výsledku hospodaření (Wöhe, Kislíngerová, 2007).

Jestliže je odměňování provázané s hodnotou akcií, je nutná zvýšená opatrnost dozorčích orgánů na případné machinace s účetními závěrkami. Tento podvod byl prokázán u několika velkých amerických podniků (např. Enron, WorldCom, Xerox a další), které byly kótovány na burzách. Hlavním účelem machinace účetních závěrek bylo neoprávněné zvýšení odměny vrcholového managementu, jelikož ty se v těchto podnicích odrážely od hodnoty akcií – podniky tedy využívaly opční a akciové programy pro odměňování manažerů a další bonusy, které byly bohužel vázány pouze na krátkodobá měřítká. Snaha dosáhnout krátkodobě skvělých výsledků pro zvýšení vlastních odměn deformovala a snižovala motivaci managementu ke strategickému, tedy dlouhodobému řízení. Machinací s účetními výkazy tedy uměle navyšovaly hospodářský výsledek, což v důsledku ovlivňovalo investory, neboť jak víme, investor je v informační asymetrii vzhledem k managementu podniku. Ovšem nedošlo k ovlivnění jen investorů, ale také tržní hodnoty akcie, která prudce stoupala nahoru. V tu chvíli pak manažeři uplatnili své opční programy a jejich prémie dosahovaly mnohonásobných hodnot oproti reálnému zhodnocení podniku. Dopad těchto machinací a krach podniků způsobil výrazné zpřísnění kontroly odměňování. Byla definována pravidla pro zveřejnění plánu odměn, zpřísnily se právní předpisy u kótovaných podniků a prováděn byl i přísnější audit. (Kovaníková, 2008; Fried, Shilon, 2011)

---

<sup>5</sup> Pojmem „**Stakeholders**“ se označují všichni jedinci nebo orgány uvnitř podniku (případně i vně), kterých se přímo týká činnost podniku. Tento pojem pochází údajně ze studie Stanfordského výzkumného institutu (1963) a odpovídal slovu „stockholder“ – „jedná se o skupiny lidí, bez jejich podpory by organizace přestala existovat“. Stakeholdery lze definovat také jako „skupinu nebo osobu, která může ovlivnit nebo být sama ovlivněna dosaženými cíli organizace“. (Freemen, Harrison, Wick, 2007)

Na tuto situaci reagovalo také OECD, které vydalo několik doporučení:

1. odměny musí být stanoveny objektivně nezávislou osobou bez vlivu odměňovaného,
2. odměna řídicích orgánů a exekutivy (managementu) by měla být navázána především na dlouhodobá výkonnostní měřítka,
3. odměna musí být zcela zřetelná, jasná, srozumitelná a především transparentní; mělo by také docházet k *ex post* hodnocení (bude brán zřetel i na vnější faktory, jako je např. vývoj trhu, legislativa apod.),
4. politika odměňování bude pravidelně a opakovaně předkládána akcionářům (OECD, 2009).

V návaznosti na výše uvedená doporučení od OECD i v návaznosti na kauzy, které byly odhaleny, se autor práce osobně přiklání ke druhému směru odměňování manažerů, a to provázání jejich odměny s výkonnostním měřítkem. Ve světě je tímto měřítkem ukazatel EVA.

Výše odměny manažera je tedy velmi úzce svázána s výkonností podniku. Ta je sledována jednoduše tím, zda tvoří hodnotu pro své vlastníky, či nikoliv. Stále se zvyšující tlak v globalizované ekonomice vede ekonomy ke snaze reálněji vyjádřit a vyhodnotit ekonomický přínos a úspěšnost podnikatelských aktivit. Pro podnik by nemělo být klíčové vytvořit určitý objem zisku, nicméně vždy by mělo platit, že výnosnost vlastníky investovaného kapitálu je větší než alternativní náklad na kapitál. Jedná se tedy o rozlišení účetního zisku a tzv. ekonomického zisku, který vzniká tehdy, když jsou uhrazeny nejen běžné náklady, ale také náklady na kapitál. Z tohoto důvodu nepostačují běžné ukazatele výkonnosti, které jsou počítány na základě hodnot v účetních závěrkách a hledaly se tak další alternativy měření a hodnocení výkonnosti podniků, jejich oceňování a na jejichž základě by bylo možné stavět ukazatele hmotné zainteresovanosti manažerů. Jedním z nich je právě ukazatel EVA vytvořený poradenskou společností Stewart & Co. již v roce 1982. (Holečková, 2006)

EVA je na výpočet a její použití poměrně snadná a zároveň vhodná jak pro malé, tak i velké podniky. Využívá totiž dat a informací, které vede v patrnosti každý podnik. Oproti ukazatelům rentability, mezi nejvýznamnější můžeme zařadit ROA či ROE, které

počítají pouze se ziskem vytvořeným ze zdrojů, počítá ukazatel EVA také s náklady na tyto zdroje. (Moujib et al., 2011)

Základní koncepce výpočtu ekonomické přidané hodnoty je konkretizací obecného výpočtu ekonomického zisku. Hodnota ekonomické přidané hodnoty je rozdílem mezi čistým ziskem a hlavní výdělečnou činností po zdanění (tzv. Net Operating Profit After Taxes, NOPAT) a náklady kapitálu, jež jsou vyjádřeny jako součin čistých aktiv vázaných na hlavní výdělečnou činnost (Net Operating Assest, NOA) a vážených průměrných nákladů na kapitál (Weighted Avarage Costst of Capital, WACC), neboli (Wagner, 2009):

$$EVA = NOPAT - NOA * WACC \quad (1)$$

$NOA = C$  - kapitál vázaný v aktivech, pak je možné vzorec pro výpočet ekonomické přidané hodnoty transformovat do podoby (Wagner, 2009):

$$EVA = NOPAT - C * WACC \quad (2)$$

Náklady na kapitál závisí zpravidla na celé řadě faktorů, na jejichž základě je obtížné určovat hodnotu podniku. Náklady na kapitál tedy závisí na dostupnosti zdrojů kapitálu, dostupnosti a ceně fondů na finančních trzích, vývoji trhu s cennými papíry, úrovni podnikatelského rizika, na očekávání investorů a jejich očekávané míře návratnosti investice, tržnímu riziku a makroekonomických proměnných. Náklady na kapitál se tedy určují jako vážený průměr ceny kapitálu WACC, který bere v úvahu strukturu kapitálu a jeho nákladů (Sabol, 2017).

Průměrné vážené náklady na kapitál (WACC) jsou vyjádřeny v úrokové míře či v diskontní sazbě.

$$WACC = r_d * (1 - t) * D / C + r_e * E / C \quad (3)$$

kde:  $r_d$  - náklady na cizí kapitál (úrok) neboli požadovaná výnosnost cizích zdrojů,  
 $t$  - sazba daně z příjmu,  
 $D$  - objem cizího kapitálu, dluhy,  
 $C$  - celkový dlouhodobě investovaný kapitál,  
 $r_e$  - náklady na vlastní kapitál neboli požadovaná výnosnost vlastního kapitálu, je často shodná s diskontem používaným např. pro výpočet čisté současné hodnoty,  
 $E$  - objem vlastního kapitálu.

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty se liší od jiných tradičních nástrojů pro měření výkonu, neboť ty:

1. nezahrnují různé metody účetního odepisování a oceňování,
2. neuvažují obchodní a finanční riziko,
3. neberou v úvahu akruální princip účetnictví, což znamená, že výnosy a náklady jsou věcně a časově spjaty s obdobím, ve kterém vznikly, nicméně reálný pohyb peněžních prostředků mohl být realizován v odlišném období,
4. ignorují dividendovou politiku podniku,
5. ignorují časovou hodnotu peněz (Sabol, 2017).

## **ODMĚŇOVÁNÍ VRCHOLOVÉHO MANAGEMENTU ZALOŽENÉ NA UKAZATELI EVA**

Hodnotová koncepce společně s ukazatelem EVA pomáhá vytvořit dostatečně silné pobídky managementu pro to, aby došlo ke zvyšování akcionářské hodnoty, což se projevilo v řadě zahraničních podniků. Pokud má být odměňování managementu efektivní, pak nesmí být zaměřeno pouze na vrcholové manažery, nicméně musí být prostoupeno celým podnikem. Dle Young, O'Byrneho (2001) je základem pro fungování takového systému odměňování existence 4 základních podmínek, jenž musí být zohledněny při tvorbě takového modelu:

1. **Sladění zájmů akcionářů a managementu** – pro většinu podniků platí, že je managementu oddělen od vlastnictví, což způsobuje i rozdílné cíle těchto zájmových skupin. Cílem jen tedy sladění zájmů těchto dvou zájmových skupiny a minimalizace nákladů zastoupení.
2. **Páka bohatství** – při tvorbě modelu odměňování je nutné brát zřetel na strukturu bohatství managementu, která významným způsobem ovlivňuje jejich odměňování. Akcionář má velice silný zájem o to, aby docházelo ke zvyšování hodnoty podniku, neboť jemu roste vlastní bohatství skrze podíl. Pokud manažer nevlastní podíl, pak zvýšení hodnoty podniku mu nepřinese zvýšení mzdy, ani dodatečné odměny ani žádný další dodatečný výnos. Pokud manažer vlastní jen



zanedbatelné procento podílu, pak páka bohatství bude mít velmi nízký vliv na jejich motivaci.

3. **Loajalita (vazba)** – podnik by se měl vždy snažit udržet si ty nejschopnější pracovníky, bez ohledu na to, na jaké úrovni se nacházejí. Pokud se ovšem zaměříme na vrcholový management, měl by se podnik snažit je udržet především v období, kdy nedosahuje očekávaných výsledků. Právě v této situaci přechodně špatných výsledků je důležité zvážit adekvátnost odměn vrcholových manažerů a možné riziko jejich odchodu.
4. **Náklady akcionářů** – odměny manažerů jsou ve skutečnosti náklady vlastníků, jež snižují jejich zisky, a tedy i bohatství vlastníků. Samotný systém odměňování je tedy jen nástrojem, jak dosáhnout hlavního cíle – růst akcionářské hodnoty. Stanovené odměny musí být motivující, zároveň splňující uvedená kritéria, ovšem ne zbytečně vysoké, aby tak nesnižovaly zisky vlastníků.

Dle Stern, Willett (2014) je odměňování provázané s ukazatelem EVA vhodnou variantou, a to nejen na úrovni vrcholového managementu, ale i pro všechny pozice v podniku. Nejeefektivněji tato forma funguje tehdy, když je prostoupena celou organizací. Abychom zjistili, čeho opravdu management dosáhl, je nutné nejprve odfiltrovat vliv ekonomiky, která představuje až 50 % výkonnosti podniku a také vliv průmyslu, což může být až dalších 25 %. Poté zjistíme, že hodnotu akcie ovlivňuje až ze 75 % faktory, které management nemůže ovlivnit. Autor také dále uvádí, že při odměňování vázané na ukazatel EVA je možné vyplatit odměnu managementu i v období recese, což pozitivně ovlivňuje jejich motivaci. (Stern, Willett, 2014)

Odměňování manažerů ovlivňuje ještě jeden velmi významný faktor, a to je vlastnická struktura podniku. Jiné formy odměňování jsou využívány v holdingovém uspořádání, jiné u státních podniků, jiné u ryze tuzemských podniků. Každá vlastnická struktura s sebou přináší jistá specifika. Jak bude popsáno v následujících kapitolách, pro účely této disertační práce byly vybrány pouze české podniky, resp. majitelem zkoumaného podniku musí být česká/é firma/y nebo český/ští vlastník/ci. Je to z důvodu tvorby nové metodiky odměňování, která bude provázána se získáním vlastnického podílu, což by nemohlo být vytvořeno pro podniky s nadnárodní účastí. Přesto nemůže autor zcela prokázat, že se ve vzorku podniků neobjevují ty, které jsou ovlivněny státní účastí, tzn. že stát nevlastní či dříve nevlastnil určitý vlastnický podíl v podniku. To je důležitá informace, neboť

odměňování v sobě může stále zahrnovat prvky státní „regulace“ (Bortolotti, Faccio, 2009).

Dle průzkumu Borisova a kol. (2018) vyplývá, že privatizované podniky mají horší správu a řízení než soukromé podniky. V důsledku toho mohou privatizované podniky přelácat své CEO. Na druhé straně však CEO v privatizovaných podnicích mohou dostávat naopak nižší odměny, a to z důvodu přístupu k řadě nemateriálních výhod nebo, že stát podléhá mediálnímu tlaku, a proto odměny CEO u těchto podniků mohou být podhodnoceny. Nevýhody těchto předpokladů se mohou projevit v tom, že privatizované podniky nemusí najmout vždy ty nejlepší manažery. Dle Borisova a kol. (2018) bylo prokázáno, že kompenzace CEO je nižší v privatizovaných podnicích oproti neprivatizovaným. Čím vyšší je vlastnický podíl státu v podniku, tím nižší je celková odměna manažera. Přesto je odměna CEO u privatizovaných podniků více citlivá na výkonnosti podniku, což naznačuje, že odměny CEO jsou strukturovány tak, aby vyloučily kontroverzní zisky z opčních programů.

Také OECD ve svých doporučeních upozorňuje na nízké odměny CEO ve státních podnicích. Proto doporučuje, aby se odměny členů správních orgánů vyrovnaly soukromému sektoru. Úroveň odměňování členů správních orgánů by měla odrážet tržní podmínky, pokud je to nezbytné pro získání a udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků. Pozornost však také musí být věnována možným negativním reakcím ze strany veřejnosti, které mohou být vyvolány příliš vysokými odměnami členů správních orgánů. Přilákání špičkových talentů tak může představovat těžký úkol, přestože jiné faktory, jako jsou reputační výhody, prestiž a přístup ke kontaktům se někdy považují za nezanedbatelné aspekty při odměňování členů správních orgánů. Je důležité, aby byla zajištěna vysoká úroveň transparentnosti, pokud jde o odměňování členů správních orgánů a vrcholových manažerů. Neposkytnutí odpovídajících informací veřejnosti by mohlo mít za následek negativní vnímání a zvyšovat riziko negativní odezvy vůči vlastnickému subjektu. Informace by se měly týkat aktuálních úrovní odměňování a politik, z nichž vychází. (OECD, 2015)

Správní orgán pak rozhoduje o odměnách generálního ředitele a vrcholového managementu, při současném respektování státem nastavených pravidel. Měly by zajistit, aby odměna generálního ředitele byla vázána na výsledky a byla řádně zveřejněna.

Pro pracovníky na senior pozicích jsou tvořeny konkurenceschopné balíčky, přesto se musí dbát tomu, aby management nebyl motivován tak, že by to bylo v rozporu s dlouhodobou strategií podniku a jejich vlastníků. V případě nízké výkonnosti je možné penalizovat pracovníky, a to prostřednictvím clawback či malus. Zajišťují podniku právo zadržet a získat zpátky vyplacené odměny v případech manažerských podvodů a jiných okolností, například když je společnost povinna sestavit novou účetní závěrku kvůli nesplnění požadavků finančního výkaznictví. Řada států zavedla limity na odměňování v exekutivních pozicích, odstupňované podle velikosti podniku a odvětví. (OECD, 2015)

#### **2.3.4 ODMĚŇOVÁNÍ VRCHOLOVÉHO MANAGEMENTU VE VYBRANÝCH SVĚTOVÝCH EKONOMIKÁCH**

Odměňování vrcholového managementu je rozdílné pro jednotlivé země a má svá specifika. Doporučení OECD, evropská legislativa i tuzemská se zabývá akciovými společnostmi a definuje odměny vrcholných představitelů (CEO, členů představenstva, aj.). S určitou úpravou je následně možné tyto charakteristiky transformovat i do ostatních právních forem podnikání.

Velkou odlišnost v systému odměňování můžeme spatřit v anglosaském a kontinentálním modelu. Největší rozdíl je patrný v oblasti rozptýleného vlastnictví akcií (anglosaský model) a koncentrovaného vlastnictví akcií (kontinentální model). Koncentrované vlastnictví znamená obvykle existenci majoritního akcionáře, který může být současně členem správních orgánů či manažerem, a proto není tak striktně vázán vytvořením precizního systému odměn. Oproti tomu v anglosaském modelu je základem podniku správní orgán a dále management. Tento model je tedy hodně závislý na precizně vytvořeném systému odměňování a to proto, že management má volnost při rozhodování a současně je omezenější možnost jejich kontroly. Rozdíl můžeme najít i při schvalování odměn vrcholných představitelů. Kontinentální model pracuje s tím, že o výši odměny hlasuje valná hromada. Tedy sami akcionáři rozhodují o odměnách pro management. Zatímco v anglosaském modelu si odměny schvalují vrcholní představitelé sami sobě (prostřednictvím  *rady ředitelů*). (Borkovec, 2014)

Jelikož manažeři a představitelé správních orgánů v podnicích získávají velmi vysoké odměny, zvyšuje se v posledních letech tlak na zveřejňování odměn těchto pracovníků.

A to také v závislosti na výše zmíněné finanční krizi, aby se předešlo takovým skandálům. V ČR musí být uveřejněna celková výše odměny, stejně tak v Norsku či Turecku. V USA, Velké Británii, Německu, Itálii či Belgii pak musí být zveřejněna nejen celková, ale i individuální odměna. (OECD, 2019)

## **ODMĚŇOVÁNÍ V USA**

V posledních letech došlo v USA ke dvěma velkým změnám v oblasti odměňování. První změna je spojena s přijetím nových kótačních pravidel na newyorské burze, která zvýšila nezávislost výboru pro odměňování (znemožněna byla možnost 2 rolí v jedné osobě – generální ředitel či manažer do té doby mohl být také členem výboru, což znamenalo, že si o své odměně mohl rozhodnout sám). Druhá změna je spojena se zákonem z roku 2010 (Dodd-Frankův zákon). Ten v sobě po vzoru Velké Británie zakotvil pravidlo *say on pay*<sup>6</sup>, i když není závazné. Druhá změna v zákoně přinesla povinnost, aby členové výboru pro odměňování byli nezávislými osobami (tedy nemůžou být současně členy správních orgánů, pro které výbor schvaluje odměny). Třetí změna se týkala akcionářů. Byla ukotvena povinnost poskytovat jim informace o odměnách. Kromě jejich výše musí dostat i informace doplňující, jako je vztah odměny k výsledku hospodaření, vývoji ceny akcií, výše dividend a novou informací je i výše mediánu mzdy v daném podniku se srovnáním výše odměny generálního manažera. Dále zákon oddělil funkci předsedy správního orgánu a generálního ředitele. (Guido, Ungueanu, 2014; Borkovec, 2014)

## **ODMĚŇOVÁNÍ VE VELKÉ BRITÁNII**

Velká Británie byla první zemí, kde byla uzákoněna podmínka *say on pay*. V roce 2002, kdy byla poprvé uzákoněna, byla pouze jakýmsi závazným názorem k odměnám vrcholných představitelů za předešlé období a k budoucí politice odměňování. Zpřísnění přišlo v roce 2013 a od té doby je hlasování o odměnách závazné. (Thomas a kol., 2012)

---

<sup>6</sup> Princip *Say on pay* v sobě zahrnuje možnost akcionářů vyjádřit názor k odměnám členů správních orgánů. V USA se jedná o nezávazné hlasování, ve Velké Británii se nejprve využívalo taktéž nezávislého hlasování, nyní se uplatňuje závazné hlasování (od roku 2013). (Thomas a kol., 2012)

Odměňování je v britských podnicích upraveno stanovami. Politika odměňování je ponechána v kompetenci výboru pro odměňování, který je sestaven z neexekutivních členů správního orgánu (Weil, Gotshal & Manges LLP, 2014). Informace o odměnách jsou u britských podniků zveřejňovány ve dvou stupních. V prvním stupni je povinna každá akciová společnost uveřejnit výši souhrnných odměn členů správních orgánů a managementu, a to konkrétně poměrné výše fixních, výkonnostních odměn i výnosů z akcií či jiných benefitů. Akciové společnosti, které jsou kótované na burze, pak musí ještě zveřejnit zvláštní zprávu o odměnách, a která podléhá pravidlu say on pay. (Thomas a kol., 2012)

## **ODMĚŇOVÁNÍ V NĚMECKU**

Zatímco ve Velké Británii se uplatňuje monistický systém (v akciové společnosti je volen pouze správní orgán – představenstvo), v Německu se využívá dualistického systému struktury. Volí se tedy 2 orgány, a to představenstvo a dozorčí rada. Toto stejné uspořádání (dualistické) je ukotveno taktéž v české legislativě. (Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích a družstvech)

V Německu valná hromada zvolí představitele dozorčí rady, kteří následně zvolí členy představenstva. V určitém slova smyslu je tedy možné na dozorčí orgán pohlížet jako na nadřazený orgán, byť veškerou správu má v rukách představenstvo. Dozorčí rada tedy jmenuje, stejně tak i odvolává členy představenstva a dohlíží na odměňování. (Weil, Gotshal & Manges LLP, 2014)

### **2.3.5 ODMĚŇOVÁNÍ VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ V ČR**

Výše byly uvedeny způsoby odměňování vrcholového managementu a nejvyšších představitelů organizace. První způsob je provázán s tržní hodnotou akcie, ten druhý je provázán s výkonností podniku, která je sledována prostřednictvím ukazatele EVA. První způsob odměňování naráží v podnikatelském prostředí ČR na nerozvinutost kapitálového trhu oproti americkému či anglickému prostředí. Proto je tato forma odměňování velmi zřídka využívána (dále popsáno u zástupného podniku ČEZ, a.s.). Druhý způsob odměňování provázaný s ukazatelem EVA taktéž naráží v českém prostředí na své limity. Jak bude dále uvedeno v kapitole věnované pilotnímu výzkumu, v českém prostředí

podniky nepracují s ukazatelem EVA, případně jen velmi zřídka. A ty podniky, které tento ukazatel sledují, pak ovšem s ním neprovazují odměny vrcholového managementu. I přes limity, které jsou spojené s českým podnikatelským prostředím, je možné tyto způsoby kompenzace modifikovat a využít tak u tuzemských podniků. Dále jsou tyto způsoby popsány jak z legislativního hlediska, tak i z pohledu zástupných podniků českého podnikatelského prostředí.

Pro české podnikatelské prostředí je typická právní forma podnikání společnost s ručením omezeným (dále „s.r.o.“) a akciová společnost (dále „a.s.“). Pro malé podniky je typičtější forma s.r.o., pro velké podniky je převládající formou a.s. I ve vzorku podniků, které byly osloveny ke spolupráci při zpracování této disertační práce, převládají akciové podniky, kterých je přibližně 60 %. Proto je důležité si také vymezením právní rámec odměňování členů řídicích orgánů akciových společností v ČR. Tato podkapitola vychází z legislativy státu, vyhlášek a odborné literatury. Současně v této podkapitole nejsou zohledněny povinnosti podniků s účastí na kapitálovém trhu, tedy kótovaných společností. Jde o obecné vymezení. Jak bylo uvedeno dříve, akciové společnosti využívají dualistický systém, tedy jsou voleni členové dozorčí rady i představenstva.

1.1.2014 vstoupil v platnost zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. Doplňuje obecný kodex občanského zákoníku, který všeobecně upravuje práva v tuzemsku. Odměňování členů řídicích orgánů je v tomto zákoně vymezeno „*smlouvou o výkonu funkce*“. Ta musí být písemná a schválená příslušným orgánem, kterým je obvykle valná hromada, může jím být též dozorčí rada či správní rada. V §60 jsou vymezeny údaje, které musí smlouva obsahovat (vymezení složek odměn, určení výše odměny, určení pravidel odměn, pravidla odměn v podobě převodu účastnických cenných papírů). V §61 jsou následně ujednány mimořádné odměny – na ně neplyne nárok ze zákona, smlouvy o výkonu funkce či z vnitřních předpisů, jež mají velmi podobný charakter jako smlouva o výkonu funkce. V zákonu jsou ukotveny též sankce, kterými mohou být sankciováni členové řídicích orgánů při porušení povinností při výkonu jejich funkce. Sankcemi jsou *malus* (§61) či povinnost vrácení plnění (§62). (Zákon č. 92/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích)

Smlouva o výkonu funkce se v české legislativě objevuje již od roku 2001. Než vstoupila v platnost aktuální právní úprava, byla smlouva označována jako „manažerská smlouva“

(Dvořák, 2000). Nejedná se však o smlouvu s výjimečným obsahem, jde spíše o „běžnou“ smlouvu upravující práva a povinnosti členů řídicích orgánů, což bylo definováno již v předcházející právní úpravě zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Po nabytí účinnosti zákona o obchodních korporacích byly do smlouvy o výkonu funkce doplněny i podmínky odměňování.

Autor zákona č. 92/2012 Sb. pan Havel (2011) k úpravě odměňování dodal: „... *odměna je plnění, které vždy jde na úkor společníků (vlivem na velikost rozdělitelného zisku), a tedy by to měli být oni, coby nositelé reziduálního nároku, kdo o odměně rozhodnou – proto se výkon funkce sjednává zásadně bezplatný. Odměny, v jakékoliv podobě, však zakázané nejsou, zásadní bezplatnost je totiž projevem motivační funkce odměny – smlouvu o výkonu funkce musí schválit valná hromada a ta určí výši odměny, na jiná plnění je právo opět až po schválení valnou hromadou. (...) Zákon je velmi benevolentní v tom, jak lze odměňovat, vyžaduje však vždy souhlas reziduálních vlastníků.*“ Hlavním účelem je tedy zajištění transparentnosti a je nepodstatné, zda daná odměna bude mít podklad ve smlouvě, vnitřních předpisech či jednotlivých návrhů předložených akcionářům. (Havel, 2011)

V podniku působí vedle řídicích orgánů i exekutiva stojící mimo orgánovou strukturu podniku, a to jsou ředitelé a manažeři ve vrcholných postavení, např. generální ředitel (CEO), finanční ředitel (CFO), obchodní ředitel aj. Práva a povinnosti těchto pracovníků jsou ukotveny v zákonu č. 262/2002 Sb., zákoník práce. Pro tyto pracovníky existují určité odchylky od klasického pracovněprávního vztahu, jako je např. delší zkušební lhůta (až 6 měsíců) nebo možnost sjednání odvolání vedoucího pracovníka rozhodnutím představenstva podniku. Tuhle možnost odvolatelnosti je možné sjednat pouze u pozice generálního ředitele a dále vrcholových manažerů (jejichž funkce podléhá kontrole přímo generálního ředitele). I vrcholní manažeři mohou být zapojeni do specifických forem odměňování, jako jsou např. opční akciové programy podniku. Není také neobvyklé, že podniky sjednávají se svými vrcholovými manažery konkurenční doložky a jejich plnění musí být předem písemně ujednáno. Odměňování vrcholových manažerů tedy podléhá nejen ochraně ze strany zákoníku práce, ale také obecnými pravidly dobrých mravů. Výši odměn posuzuje představenstvo s péčí řádného hospodáře. (zákon č. 262/2002 Sb., zákoník práce)

## ODMĚŇOVÁNÍ PROSTŘEDNICTVÍM OPČNÍCH A AKCIOVÝCH PROGRAMŮ

Akcie neboli cenné papíry, jsou jedním ze způsobů, jakým je možné financovat podnik. Tento druh mohou využívat akciové společnosti, které jsou vymezeny dle zákona č. 90/2012 Sb. zákon o obchodních korporacích jako „*společnosti, jejichž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem a akcionář neručí za závazky společnosti*“. Dle tohoto zákona je akcie cenným papírem nebo zaknihovaným cenným papírem, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov podniku na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při jejím zrušení s likvidací.

S tímto uvedeným zdrojem financování podniku je úzce spjata vyplácení dividend akcionářům. Ve finanční teorii se setkáváme se dvěma definicemi dividendy, a to:

1. dividendy je vyplacený podíl na zisku připadající na jednu akcii,
2. dividendy je ta část zisku, která je určena k dalšímu rozdělení mezi akcionáře (Liška, Gazda, 2001).

Výše uvedené teoretické vymezení této formy odměňování vychází z doporučení OECD a evropského práva. Společnost Czech Institute of Directors modifikoval doporučení pro české prostředí.

Opční programy představují nabytí účasti v podniku, a proto by je vždy měla schvalovat valná hromada. Realizační cena opce by měla být navázána na vývoj vhodného burzovního indexu, který ve svém výpočtu obsahuje vývoj tržních cen akcií jiných podniků, které působí ve stejném či obdobném odvětví. Opční program by měl definovat období minimálně 6 měsíců, v nichž nemůže odměňovaný uplatnit svoji opci na akcii, která mu náleží v rámci daného opčního programu (*vesting period*). Současně by měl být v opčním programu definován nejvyšší možný počet akcií, který může získat odměňovaný najednou při uplatnění svých opčních práv a také nejvyšší přípustný počet akcií, kterými může najednou disponovat. (Czech Institute of Directors, 2018)

České prostředí se vyznačuje jednou specifikací, a to je situace, kdy odměny jsou schvalovány v konkrétní výši pro jednotlivé odměňované valnou hromadou. Zatímco v ostatních státech je běžné, že je schvalována celková výše odměny pro všechny odměňované, která je pak rozdělena mezi členy správního orgánu. Následkem toho, že



v tuzemsku schvaluje odměny valná hromada, není možné dohledat ve výročních zprávách podniků konkrétní informace o odměňování. Stejně jako v německém prostředí i jiných státech, i v ČR je možné uplatnit malus. V tuzemském prostředí ovšem platí automaticky, jestliže byla u odměňovaného porušena povinnost péče řádného hospodáře, což vedlo k nepříznivé hospodářské situaci podniku. Clawback je v tuzemské legislativě uváděn pouze v souvislosti s úpadkem, a jeho hlavní úlohou je tak ochrana věřitele. (Hurychová a kol., 2017)

### **Využití opčního a akciového programu u podniku ČEZ, a. s.**

V České republice nejsou prozatím tyto odměny masově využívány, a to především z důvodu nedostatečně rozvinutého kapitálového trhu. V českém prostředí by se za průkopnický podnik mohl označit ČEZ, a.s. (dále jen „ČEZ“), který využíval opční akciový program pro odměňování manažerů již od roku 2001 do konce roku 2019. ČEZ je podnik, který je z téměř 70 % vlastněn Ministerstvem financí ČR (MF ČR, 2020a).

Za dobu, co byl uplatňován tento systém odměňování, byl několikrát kritizován, a to především v závislosti na spekulaci manažerů při uplatnění opčního programu. Opce na nákup získávali manažeři jako motivační bonus ke své mzdě. Díky tomu měli možnost odkoupit akcie podniku za cenu, kterou měli akcie na počátku účasti v programu. Při růstu ceny akcie (i za předpokladu působení faktorů, které management nemohl ovlivnit) tak získali častokrát i milionové odměny, jestliže svoje opční programy uplatnili ve správnou chvíli. První velká kritika se objevila v roce 2008, kdy management uplatnil opce na 1,378 milionu akcií, jejíž výše byla v souhrnu více než 1 miliardu korun. Odměna generálního ředitele tehdy činila 677 mil. Kč (Lidovky, 2008). Na základě této kritiky přišla změna opčních programů, kde byl upraven počet opcí, které může management uplatnit, resp. došlo ke snížení a zpřísnění podmínek uplatnění (Hospodářské noviny, 2009). Dle výroční zprávy (ČEZ, 2018) bylo právo na opce omezeno tak, že zhodnocení akcií mohlo činit maximálně 100 % oproti kupní ceně.

Z výroční zprávy (ČEZ, 2018) vyplývá, že počet opcí v držení představenstva a nejvyššího managementu bylo 1 693 781 ks. Při průměrné ceně 497,62 Kč pak odměny dosahují téměř 850 mil. Kč. K tomu jsou samozřejmě vypláceny i další odměny – odměna za výkon funkce, ostatní peněžité příjmy (příspěvky na penzijní připojištění, kapitálové

životní pojištění) a další nepeněžité příjmy (služební automobil, mobilní telefon i pro soukromé účely). Tato výše odměny však ještě neodráží efektivitu řízení podniku. Při prozkoumání hospodářského výsledku dokonce klesla hodnota zisku před zdaněním – pro rok 2017 byla hodnota 22 753 mil. Kč a v roce 2018 byla hodnota 13 517 mil. Kč.

Tento způsob odměňování byl nejméně jednou kritizován ze strany odborníků i laické veřejnosti, a to z důvodu nepřiměřeně vysokých odměn řídicích pracovníků. Proto s platností od 1.1.2020 byl tento opční akciový program v podniku ČEZ zrušen. Byl nahrazen novým systémem, který je přísnější, a změna byla iniciována novými členy dozorčí rady. Nový způsob odměňování posiluje soulad zájmů akcionářů a beneficentů vazbou na vývoj tržní ceny akcie, výplatu dividend a výkonnost podniku. Beneficienti se tedy dlouhodobě podílí na růstu i poklesu hodnoty pro akcionáře. (ČEZ, 2020)

Nový systém odměn je založen na výkonnostních jednotkách, které jsou manažerům přiděleny každý rok. Jejich počet bude vycházet z definované roční hodnoty dlouhodobé odměny a z ceny akcií před přidělem. Nezávislý poradce, který bude vybrán dozorčí radou, vyhodnotí rok od přidělu výkonnostní ukazatel TSR (total shareholder return), jenž odráží změny tržní hodnoty obchodovatelných akcií podniku za hodnocený horizont plus hodnotu dividend vyplacených během stejného horizontu. Daný ukazatel pak bude relativně poměřen vůči ostatním podnikům sdružených v rámci aktuálního akciového indexu STOXX Euro 600 Utilities. Dle vyhodnocení tohoto výkonnostního ukazatele se upraví počet přidělených výkonnostních jednotek manažerovi a poté následuje doba držení 2 roky. K výplatě odměny následně dojde po 3 letech od přidělu a velikost odměny bude vycházet z upraveného počtu výkonnostních jednotek po vyhodnocení ukazatele TSR, z ceny akcie na konci doby držení a z výše dividend vyplacených během doby držení. Dozorčí rada může provést každý rok dílčí změnu v parametrech programu tak, aby odrážel aktuální situaci v podniku ČEZ a na trhu akcií. (ČEZ, 2020)

Hlavní myšlenkou tohoto nového způsobu odměňování je, aby i manažeři (beneficienti) nesli riziko poklesu ceny akcie, což následně ovlivní výši jejich odměny. Doposud na poklesu ceny akcií prodělávali jen akcionáři, zatímco manažeři o svoji hodnotu (odměnu) nepřišli. (ČEZ, 2020)

## ODMĚŇOVÁNÍ PROVÁZANÉ S HODNOTOVÝM PŘÍSTUPEM K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

V podmínkách České republiky se podnikatelé zaměřují na hodnocení výkonnosti především tradičními způsoby, a to prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy. Mezi nejpoužívanější z nich pak patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Uvedené ukazatele sice vyjadřují úroveň hospodaření, ovšem pouze z pohledu manažerského. Neberou tedy v úvahu rizika, která podstupují investoři při vložení peněžních prostředků do podniku. Tradiční klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku jsou kritizovány především pro jejich koncepční bariéry mezi tržním oceněním daného subjektu, kdy trh oceňuje výkonnost, a výkonností měřenou na základě účetních dat. (Svobodová, 2015)

Na základě výše zmíněné kritiky klasických ukazatelů vznikly v podnikové praxi nové přístupy k měření výkonnosti podniků. A právě tyto nové přístupy měření je možné provázat s odměňováním vrcholových manažerů a určovat tak výši jejich odměn na základě dosahovaných výsledků, které budou mimo jiné zvyšovat také hodnotu podniku. Mezi nejznámější metody založené na hodnotových kritériích patří ekonomická přidaná hodnota (dále jen „EVA“).

V podkapitole 2.3.3 byl uveden obecný princip výpočtu ukazatele EVA. Jestliže má být tento ukazatel využit v podniku pro stanovení odměny vrcholového managementu, pak musí tento ukazatel sloužit k výpočtu hodnoty podniku. Ta je určující pro definování vhodné výše odměny.

Ocenění podniku lze provést několika způsoby. Při využití ukazatele EVA je možné využít následující postup (Mařík a kol., 2018):

### **Krok č. 1**

Tržní hodnota provozně nutných aktiv  
(+) Tržní hodnota neprovozních aktiv  
(-) Tržní hodnota neúročených závazků  
= *Tržní hodnota vlastního kapitálu*

### **Krok č. 2**

Čistá operační aktiva – NOA

(-) Tržní přidaná hodnota (MVA)

= Tržní hodnota operačních aktiv

Důležitou roli v tomto postupu má tržní přidaná hodnota (dále jen „MVA“). Pomocí EVA je určován úspěch podniku v minulosti, zatímco MVA slouží k určení budoucí hodnoty dle perspektivy a vývoje trhu. MVA může být určována:

- *ex post* – rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou aktiv,
- *ex ante* – současná hodnota budoucí EVA (Mařík a kol., 2018).

Ocenění je pak určeno dle vzorce (Mařík a kol., 2018):

$$H_n = NOA + \sum_{t=1}^T \left( \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t} + \frac{EVA(T+1)}{WACC(1+WACC)^T} - D + A \right) \quad (4)$$

kde:

$H_n$  – hodnota podniku netto,

$EVA_t$  – hodnota EVA v roce t,

$NOA$  – čistá operační aktiva k datu ocenění,

$T$  – počet predikovaných let,

$WACC$  – průměrné vážené náklady na kapitál,

$D$  – hodnota úročených dluhů k datu ocenění,

$A$  – neprovozní aktiva k datu ocenění.

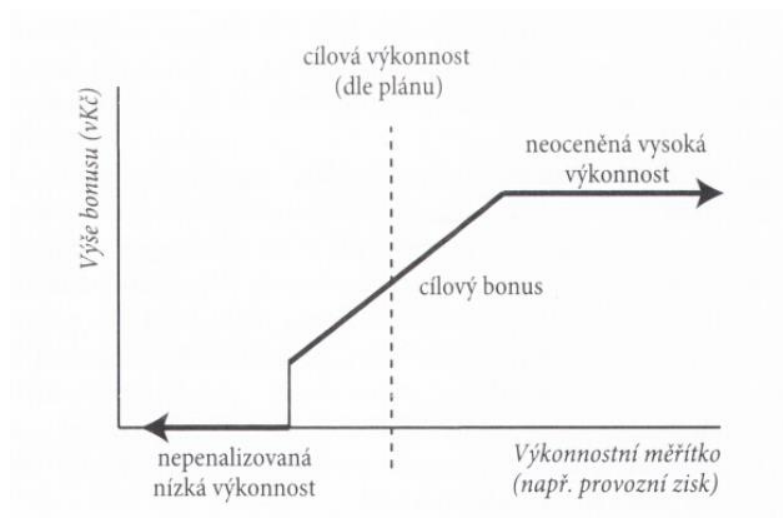
Při odměňování musí být sladěny zájmy managementu a vlastníků, jak již bylo několikrát v práci zmíněno. Cílem vlastníka je maximalizace tržní hodnoty, zatímco management usiluje o maximalizaci hodnoty pro něj samotného. Ideální situace je tedy ta, kdy manažer získá prospěch za zvýšenou hodnotu vytvořenou pro vlastníky. Tento koncept není nový a je využíván již desítky let. Prvním českým průkopníkem, který uplatňoval tento systém, byl Tomáš Baťa. Ten aplikoval přístup, ve kterém si podnikatel vytkl za cíl sloužit zaměstnancům a zákazníkům, protože se mu to vzápětí vrátilo, když zaměstnanci a zákazníci začali sloužit jemu. Všichni zaměstnanci tak v jeho firmě měli podíl na zisku, stejně jako na ztrátě. Podíl na zisku byl vyplácen týdně v hotovosti (tedy pouze jeho část) a zbytek byl uložen na osobním kontu zaměstnance. Odložené prémie byly úročeny za úrok vyšší, než který poskytovala v té době spořitelna. Procentuální účast byla definována na půlroční období. Stejně tak byly určeny podmínky účasti na ztrátě oddělení

zaměstnanců, pod kterým pracovali. Díky této participaci zaměstnanců na zisku i ztrátě se dařilo rozvíjet podnik. (Stříteský, 2003; Pavelková, Knápková, 2009)

### **Tradiční systém odměňování**

Nejčastějším způsobem provázání odměňování s ukazatelem EVA je prostřednictvím tradičního systému odměňování. Ten má 2 základní rysy:

1. bonus bývá vyplacen po dosažení plánované cílové výkonnosti v daném období – jeho výše je provázána s výší dosaženého provozního zisku,
2. maximální hodnotu bonusu, jež může být pracovníkovi vyplacena (Pavelková, Knápková, 2009).



**Obrázek 2 Tradiční plán bonusů.**

(Zdroj: Pavelková, Knápková, 2009, s. 77)

Problémem tohoto modelu je nedostatečné provázání výkonnostního měřítka (provozní zisk) s tvorbou hodnoty pro vlastníky. Druhý problém spočívá v definování jakéhosi „intervalu“ výkonnosti manažera, ve kterém se pohybuje. Bude-li se blížit spodní hranici (minimální požadovaná výkonnost), bude přesouvat náklady na příští období. Naopak blíží-li se horní hranici (maximální požadovaná výkonnost), bude přesouvat výnosy do příštích období. Může tedy docházet k demotivaci manažerů. Velmi zjednodušeně lze říci:

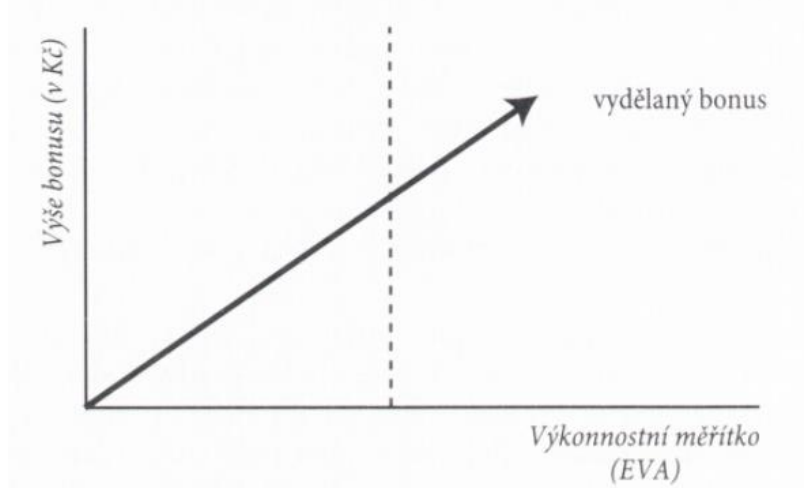
- jestliže hodnota ukazatele EVA je nulová, pak podnik netvoří žádnou hodnotu a vytvořený zisk pokrývá náklady na kapitál,

- jestliže je hodnota ukazatele EVA kladná, pak je možné zaměstnancům vyplácet mimořádné bonusy, které jsou provázané s hodnotou,
- jestliže je hodnota ukazatele EVA záporná, pak nebudou zaměstnancům vyplaceny žádné bonusy. (Pavelková, Knápková, 2009)

### **Původní model bonusů založený na ukazateli EVA**

Tento model vychází z předpokladu, že manažerům je vyplaceno fixní procento z dosažené hodnoty EVA (Young, O'Byrne, 2001):

$$\text{Bonus} = x\% \text{ z EVA} \quad (5)$$



**Obrázek 3 Původní model bonusů založený na ukazateli EVA.**

(Zdroj: Pavelková, Knápková, 2009, s. 80)

Výhody tohoto systému oproti tomu klasickému jsou:

- ukazatel je možné průběžně sledovat a je závislý na vytvořené hodnotě,
- tento systém nedisponuje žádnými limity pro získání bonusu pro manažera, tedy nevzniká pomyslný strop jeho odměn. Obvykle tyto bonusy nejsou vyplaceny v plné výši, část se jich převádí na bonusový účet manažera, kde se případně snižuje jejich hodnota v případě tvorby záporné hodnoty (a tedy záporného bonusu). (Pavelková, Knápková, 2009)

Na druhou stranu se i v tomto případě vyskytují jisté nevýhody:

- lze ovlivnit výši bonusu pro určité období (v případě špatné situace je možné převést maximum výnosů na dané období, zatímco náklady přesunout až na období následující),
- nelze vyplatit mimořádnou odměnu za dosažení hodnoty vyšší, než která byla očekávána,
- mohou být vypláceny odměny pracovníkům i tehdy, kdy vlastníci ztrácejí, k čemuž dochází tehdy, když je vytvořena kladná hodnota ukazatele EVA současně při poklesu budoucí růstové hodnoty, a především ceny akcií na burze. (Young, O'Byrne, 2001; Pavelková, Knápková, 2009)

### **Bonusový model XY**

Nevýhody předcházejícího modelu řeší právě uvedený bonusový model XY. Jedná se především o to, aby manažer nezískával bonus dle absolutní výše hodnoty ukazatele EVA, ale dle jeho přírůstků, což podněcuje neustálé zlepšování (Pavelková, Knápková, 2009; Stewart, 1993):

$$Bonus = (x\% * EVA) + (y\% * \Delta EVA) \quad (6)$$

Odměna manažera je tedy vyplacena z části na základě pevného procenta z dosažené hodnoty EVA a z části meziroční změny tohoto ukazatele. Je tedy možné tento model využít i tehdy, kdy je hodnota ukazatele záporná. I v tomto modelu jsou obsažena rizika spojená s neadekvátně vysokou odměnou pro manažery. Spočívá to především ve velmi vysoké změně meziroční hodnoty EVA, která je zapříčiněna vnějšími faktory (např. změna bezrizikové úrokové sazby). (Young, O'Byrne, 2001; Pavelková, Knápková, 2009)

### **Moderní verze bonusového modelu založeného na ukazateli EVA**

Tento model opět navazuje na předcházející, tedy model XY, a jsou do něj zakomponovány dvě změny. Bonus se skládá jak z cílového bonusu a fixního procenta z hodnoty rozdílu přírůstků, tak z očekávaného zlepšení hodnoty EVA. Cílový bonus tedy

manažer získá až tehdy, kdy je dosaženo očekávané změny EVA (Pavelková, Knápková, 2009; Young, O'Byrne, 2001):

$$\text{Bonus} = \text{cílový bonus} + y\% (\Delta\text{EVA} - \text{OZE}) \quad (7)$$

kde:

cílový bonus – bonus získaný v případě dosažení očekávaného zlepšení ukazatele EVA,  
OZE – očekávané zlepšení EVA.

Výhodou tohoto moderního systému je především:

- zlepšení EVA vytváří lepší pobídky pro manažery,
- zlepšení EVA lépe vyjadřuje propojení s tvorbou hodnoty než jeho absolutní hodnota,
- zlepšení EVA se může týkat všech podniků, i těch, kteří generovali záporné hodnoty či nulové (Pavelková, Knápková, 2009).

## **BONUSOVÁ BANKA**

Tento systém odměňování zajišťuje úzkou vazbu na tvorbu hodnoty pro vlastníky podniku. Velkou nevýhodou je ale maximalizace současné hodnoty ukazatele EVA na úkor té budoucí. Soulad mezi zájmy vlastníků a managementu pak pomáhá zajistit tzv. bonusová banka, ve které je část bonusů uchována pro budoucí výplatu. Tím, že je část odměny manažera uložena v bonusové bance se minimalizuje riziko jeho odchodu z podniku. Silnější páku bohatství je možné spatřovat v pevném procentu bonusu z dosažené hodnoty ukazatele (EVA), které by nemělo být zvyšováno či snižováno při odchylce dosažených výsledků od plánovaných (resp. zvýšení odměny při nižší úrovni výsledků, než bylo plánování; snížení odměny při dosažených vynikajících výsledcích). Pro větší sladění zájmů je možné také využít část deponovaných bonusů v bance ke krytí investičních výdajů podniku. Tím se částečně omezí míra rizika, kterou jsou jinak manažeři ochotni podstupovat, neboť se přímo nejedná o jejich finanční prostředky. (Pavelková, Knápková, 2009; Young, O'Byrne, 2001)

Vyčíslení bonusu zaměstnance prostřednictvím bonusové banky je uvedeno v následující tabulce č. 1.



**Tabulka 1 Příklad kalkulace odměny prostřednictvím bonusové banky.**

	<b>Rok X+1</b>	<b>Rok X+2</b>	<b>Rok X+3</b>
hodnota EVA (rok X = -30 000)	-20 000	-25 000	-5 000
Zlepšení (zhoršení) ukazatele EVA	10 000	-5 000	20 000
OZE (očekávané zlepšení EVA)	8 000	8 000	8 000
Rozdíl OZE a zlepšení ukazatele EVA	2 000	-13 000	12 000
Cílový bonus	150	150	150
Odměna z rozdílu OZE	2 %	2 %	2 %
Celkový bonus	190	-110	390
Stav v bonus bance vč. aktuálního bonusu	190	-83	307
Bonus k výplatě	163	0	202
Konečný stav v bance	27	-83	105

(Zdroj: zpracováno dle Young, O'Byrne, 2001, Kolařík, 2007)

V tabulce výše je simulována odměna manažera v podniku, která je provázána s ukazatelem EVA. V tabulce se pracuje s následujícími proměnnými:

**Zlepšení ukazatele EVA** – jedná se o porovnání dosažené hodnoty EVA s předcházejícím obdobím. Záporná hodnota vyjadřuje pokles výkonnosti podniku, resp. výrazné snížení hodnoty ukazatele EVA.

**OZE (očekávané zlepšení EVA)** – hodnota, která je vypočítána pomocí kapitálového trhu, nejedná se tedy o žádný kvalifikovaný odhad. Jedná se o meziroční růst hodnoty EVA, která je očekávána na kapitálovém trhu a je dílčí částí hodnoty podniku (Young, O'Byrne, 2001). Pro simulaci je pro všechna období zvoleno očekávané zlepšení ve výši 8 000.

**Rozdíl OZE a zlepšení ukazatele EVA** – jde o rozdíl mezi očekávaným zlepšením a reálnou změnou v podniku. Jestliže byla dosažena vyšší reálná hodnota EVA oproti plánované, vzniká větší prostor pro zvýšení celkové odměny pro manažery. V případě nepříznivého vývoje a poklesu reálné hodnoty EVA je vyčíslena záporná hodnota.

**Cílový bonus** – částka sjednaná mezi majitelem a manažerem, v dané simulaci ve výši 150 pro všechna sledovaná období.

**Odměna z rozdílu OZE** – jedná se o fixní procento, které by mělo být stále stejné bez ohledu na aktuální situaci, jak bylo popsáno v teorii výše. V dané simulaci se jedná o 2 % z očekávaného zlepšení EVA.

**Celkový bonus** – částka, která je sumou cílového bonusu a odměny z rozdílu OZE. Cílový bonus v dané simulaci byl ve výši 150 a k tomu jsou přičtena 2 % z rozdílu (40).

**Stav v bonus bance vč. aktuálního bonusu** – vyjadřuje upravenou hodnotu s ohledem na aktuální vývoj ukazatele EVA v podniku.

**Bonus k výplatě** – jeho výpočet má následující kroky:

1. nejdříve musí být vypočítán celkový bonus,
2. výše bonusu zvýší (sníží) zůstatek na účtu v bonusové bance,
3. teprve z této hodnoty se vypočte výše bonusu, který je vyplacen, a to následovně:
  - a. jestliže je zůstatek vyšší než 0, pak se vyplatí odměna až do výše cílového bonusu daného roku,
  - b. z případného zůstatku v bonusové bance se vyplatí ještě jedna třetina (Young, O'Byrne, 2001).

Ukazatel EVA je velmi uznávaný pro ocenění podniku, investičních příležitostí či hodnocení přínosů nových výrobků. Jeho využití je poměrně široké. Velkou nevýhodou ovšem je, že negativa tohoto ukazatele převyšují jeho výhody a možná právě z toho důvodu není českými podniky masově využíván. Na první negativum můžeme narazit již při samotném zvolení postupu výpočtu. Neexistuje pouze jeden způsob výpočtu ukazatele, a proto každý může zvolit metodiky dle svého uvážení. Při srovnání pak výsledky nemají tu správnou vypovídací schopnost. Pokud by už byla zvolena stejná metodika, druhý problém nastává při úpravě účetních dat. Koncept výpočtu sice vychází z účetních údajů, které jsou obsaženy v rozvaze a výkazu zisků a ztrát, přesto tyto účetní údaje musí být upraveny. Dochází tedy k převedení účetního modelu (zkoumající hospodářskou situaci) na model ekonomický (zkoumající realitu ekonomickou, jenž v sobě odráží pohled kapitálového trhu). Když podnik Steward & Co. poprvé definoval tento ukazatel, zpracoval také seznam úprav účetních dat. Na tomto seznamu je uvedeno více než 160 položek, což je pro praktické využití téměř nereálné. Proto se v praxi využívá jen několik úprav. Základní úpravou je vyloučení neoperačních aktiv – zde můžeme narazit na problém, o která aktiva vlastně jde. Vždy to závisí na konkrétní situaci. Následně by měla být naopak zahrnuta ta aktiva, která se podílejí na tvorbě zisku, nicméně nejsou v rozvaze uvedena (např. goodwill, tiché rezervy, aj). S jejich oceněním nastává další problém. Poslední významný problém nastává s určením nákladů na vlastní

kapitál, které mohou být taktéž určeny více způsoby. Využití tohoto ukazatele pro srovnání výkonnosti podniků je tedy téměř nereálné. (Svobodová, 2015; Pavelková, Knápková, 2009)

## **ODMĚŇOVÁNÍ PROVÁZANÉ S UKAZATELEM EBITDA**

Zatímco řada světových studií prokázala, že využití hodnotového přístupu k odměňování CEO je vhodná forma odměňování (např. Gee, 1997; Wallace, 1997; Young, O'Byrne, 2001; Holečková, 2006; Stern, Willett, 2014), v prostředí České republiky není tato forma masově využívána. Vyplývá to mimo jiné i z první fáze výzkumu, který je popsán v kapitole č. 4. Je tedy nutné hledat jiný výkonnostní ukazatel, který by byl vhodnější pro zjištění výkonnosti podniků v tuzemském prostředí. Nebylo by nutné provádět úpravy účetních dat, aby nedošlo k jejich zkreslení. Z tohoto důvodu bude nyní prozkoumán ukazatel hrubého zisku po odečtení režijních nákladů (Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, dále jen „EBITDA“ – zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací).

Tento indikátor zobrazuje provozní výkonnost podniku. Řadí se do kategorie finančních ukazatelů rentability a je masově využíván v globálním měřítku. Díky tomuto ukazateli mohou být podniky srovnávány nejen v rámci určitého státu, ale i mezinárodně, neboť jeho hlavní výhodou je vyloučení daňového a úrokového zatížení, a přitom současně zohledňuje povětšinou hlavní nepeněžní náklad – odpisy. I přes určitá negativa, která jsou s tímto ukazatelem spojena, jej podniky častěji využívají z důvodu vyšší vypovídací schopnosti oproti hospodářskému výsledku. Hlavními charakteristikami tohoto ukazatele jsou:

- nebere v úvahu daně a úroky – mají podstatný vliv na cash flow,
- nezohledňuje odpisy a amortizace, ani ostatní nehotovostní položky (např. odečty nesplacených úvěrů, manka či škody),
- opomíjí změny provozního kapitálu - dodatečné investice do provozního kapitálu snižují disponibilní hotovost podniku,
- nedostatek může být spatřován v otázce výnosů – především tehdy, když podnik vykazuje příliš vysoké (nebo naopak příliš nízké) rezervy, jelikož vyúčtované reálné výnosy plynoucí z běžné činnosti mohou být vychýleny,

- realizované výnosy v nevhodném období (příp. běžné náklady, které jsou maskovány jako kapitálové) snižují vypovídací schopnost výnosů vstupující do ukazatele EBITDA, stejně tak může být tento ukazatel ovlivněn prodejem a následným nákupem vlastních aktiv (Wagner, 2009; Knápková a kol., 2017).

Zobrazení výpočtu ukazatele EBITDA (Knápková a kol., 2017):

**Čistý zisk (EAT)**

(+) daň z příjmu

= **zisk před zdaněním (EBT)**

(+) nákladové úroky

= **zisk před úroky a zdaněním (EBIT)**

(+) odpisy

= **zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)**

Důkazem, že tento ukazatel je využíván v českém prostředí k odměňování vrcholných představitelů podniků, jsou následující případové studie.

**PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 1 – PODNIK TOMA, A. S.**

Akciová společnost TOMA (**T**ovárna **O**buvnických **M**ateriálů) vznikla již v roce 1935. Prošla si dlouhým vývoje, byla znárodněna, následně v rámci privatizace byla převedena ze státního vlastnictví opět do soukromého. Nejvýznamnější službou je nákup, výroba a rozvod elektrické energie. Dále pak distribuce pitné a užitkové vody, odvádění a čištění odpadních vod, zpracování odpadů, pronájem nemovitostí, poskytování finančních služeb. Základní kapitál je dle portálu justice.cz aktuálně ve výši 1 477 266 000 Kč, který je rozdělen mezi 1 477 266 ks kmenových akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč v zaknihované podobě. (TOMA a. s., 2018)

## **Principy odměňování členů představenstva a výkonných ředitelů**

(dle TOMA, a.s., 2018, 2019)

**Členové představenstva** (i v případě, že je člen pověřen řízením podniku):

- pevná složka – pravidelné měsíční odměny ve výši cca 60 % celkové odměny,
- variabilní složka – dle plnění plánované hodnoty ukazatele EBITDA (hodnoceno po skončení účetního období porovnáním plánu a skutečnosti) ve výši cca 40 %.

**Výkonné vedení** (např. ekonomický ředitel, technický ředitel):

- pevná složka – pravidelné měsíční plnění ve výši cca 50 % odměny,
- variabilní složka – plnění plánované hodnoty ukazatele EBITDA (hodnoceno po skončení účetního období porovnáním plánu a skutečnosti) ve výši cca 50 %,
- mimořádné odměny – nepravidelné odměny udělované v závislosti na mimořádných, neplánovaných přínosech podniku.

**Pravidla pro přiznání roční odměny za výkon funkce člena orgánu:**

- hodnotícím kritériem je ukazatel EBITDA podniku TOMA, a. s. za příslušný rok,
- hodnota ukazatele EBITDA je upravena o hodnotu výnosů z přidružených podniků, které neznamenaly příjem nebo výdaj,
- v případě, že bude dosažena hodnota ukazatele EBITDA za příslušný rok ve výši průměru ukazatele EBITDA za předcházející dva roky, činí celková výše roční odměny 4 % z průměrné hodnoty EBITDA za předcházející dva roky,
- za každé 1 %, o které hodnota ukazatele EBITDA za příslušný rok překročí průměrnou hodnotu ukazatele EBITDA za předcházející dva roky, bude objem celkové roční odměny zvýšen o 4 %. Při překročení ukazatele EBITDA o více jak 20 % se již odměna nezvyšuje (maximální zvýšení odměn může činit 80 %),
- za každé 1 %, o které bude hodnota ukazatele EBITDA za příslušný rok nižší než průměrná hodnota ukazatele EBITDA za předcházející dva roky, bude objem celkové roční odměny krácen o 4 %. V případě, že bude hodnota ukazatele EBITDA za příslušný rok nižší o více jak 20 %, než průměrná hodnota ukazatele EBITDA za předcházející dva roky, roční odměna se nevyplácí.

Do hodnoty ukazatele EBITDA za příslušný rok lze zohlednit i meziroční nárůst ukazatele EBITDA u dceřiných společností.

- Pověřenému členu představenstva dále přísluší zvláštní roční odměna, která bude vyplacena v případě, že bude dosažena plánovaná hodnota EBITDA schválená představenstvem společnosti na příslušný rok.
- Pokud se bude dosažená EBITDA nacházet v intervalu 80 % - 120 % stanovené EBITDA, bude se přímo úměrně tomu tato odměna krátit či zvyšovat v intervalu 10 % - 190 % základní výše, přičemž platí, že při splnění plánované EBITDA bude vyplacena základní výše odměny.
- Za každé zvýšení/snížení hodnoty EBITDA o 1 % (v rozmezí 80-120 %) od plánované hodnoty, je tato odměna zvýšena/snížena o 4,5 %.

Vyhodnocení uvedených ukazatelů přísluší představenstvu společnosti na základě roční účetní závěrky za příslušný rok, přičemž v případě vysoké pravděpodobnosti dosažení stanovené hodnoty rentability obhospodařovaných aktiv lze vyplatit zálohu na tuto roční odměnu až do výše 60 % již v závěru příslušného roku.

## **PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 2 – PODNIK TESLA KARLÍN, A. S.**

Společnost TESLA KARLÍN, a.s. představuje kvalitního a tradičního partnera pro řešení projektů datových a telekomunikačních sítí působící na trhu střední a východní Evropy. Základní kapitál je aktuálně ve výši 400 231 000 Kč, který je rozdělen mezi 588 575 ks akcií na majitele v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 680 Kč. (Tesla Karlín, 2018)

### **Principy odměňování členů představenstva a managementu**

(dle TESLA KARLÍN, a.s., 2018)

Složka odměny označená jako roční odměna je přiznávána členu představenstva a členu dozorčí rady společnosti za tvorbu ekonomického ukazatele EBITDA po úpravách za uplynulý kalendářní rok.

Na základě dosažené Upravená EBITDA náleží roční odměna členům orgánů společnosti takto:

**Tabulka 2 Výše roční odměny v závislosti na ukazateli EBITDA pro předsedu představenstva.**

<b>Předseda představenstva</b>	<b>Hodnota Upravené EBITDA</b>	<b>Výše roční odměny</b>
+ 20% Upravená EBITDA	14 400 tis. Kč	600 000Kč
Základní hodnota Upravená EBITDA	12 000 tis. Kč	400 000 Kč
- 20% Upravená EBITDA	9 600 tis. Kč	200 000 Kč

(Zdroj: Tesla Karlín, 2018)

Za každé 1% zvýšení Základní hodnoty Upravená EBITDA se základní roční odměna ve výši 400 000 Kč zvyšuje o 10 000 Kč až do max. částky 600 000 Kč.

Za každé 1% snížení Základní hodnoty Upravená EBITDA se základní roční odměna ve výši 400 000 Kč snižuje o 10 000 Kč až do částky 200 000 Kč.

Při dosažení Upravená EBITDA nižší než 9 600 tis. Kč se roční odměna nevyplácí.

**Tabulka 3 Výše roční odměny v závislosti na ukazateli EBITDA pro člena představenstva.**

<b>Člen představenstva</b>	<b>Hodnota Upravené EBITDA</b>	<b>Výše roční odměny</b>
+ 20% Upravená EBITDA	14 400 tis. Kč	450 000Kč
Základní hodnota Upravená EBITDA	12 000 tis. Kč	300 000 Kč
- 20% Upravená EBITDA	9 600 tis. Kč	150 000 Kč

(Zdroj: Tesla Karlín, 2018)

Za každé 1% zvýšení Základní hodnoty Upravená EBITDA se základní roční odměna ve výši 300 000 Kč zvyšuje o 7 500 Kč až do max. částky 450 000 Kč.

Za každé 1% snížení Základní hodnoty Upravená EBITDA se základní roční odměna ve výši 300 000 Kč snižuje o 7 500 Kč až do částky 150 000 Kč.

Při dosažení Upravená EBITDA nižší než 9 600 tis. Kč se roční odměna nevyplácí.

### **Principy odměňování managementu**

- pevná složka – pravidelná výše části mzdy dle odpracované doby,
- variabilní složka – prémie, jež je poskytována v souladu se schváleným mzdovým předpisem a prémiovým řádem
  - pro přiznání prémie ve výši 20 % mzdového tarifu musí být splněna podmínka dosažení načítaného měsíčního plánovaného hospodářského výsledku střediska.

Pro rok 2018 byly představenstvem společnosti stanoveny tyto podmínky pro odměňování managementu. Základem pro výpočet odměny je dosažený zisk po zdanění za hodnocené období upravený o výši odpisů, připočitatelné a odpočitatelné položky. Za tvorbu zisku po zohlednění výše popsaných hodnot náleží odměna vypočtená dle zadaných kritérií:

- zisk = 13 500 tis. Kč => odměna 75 % ročního základního plánu,
- zisk = 12 500 tis. Kč => odměna 65 % ročního základního plánu,
- zisk = 11 500 tis. Kč => odměna 55 % ročního základního plánu,
- zisk = 10 500 tis. Kč => odměna 45 % ročního základního plánu,
- zisk = 9 500 tis. Kč => odměna 35 % ročního základního plánu,
- zisk = 8 500 tis. Kč => odměna 25 % ročního základního plánu,
- zisk = 7 500 tis. Kč => odměna 15 % ročního základního plánu,
- zisk = 6 500 tis. Kč => odměna 5 % ročního základního plánu.

Mezi jednotlivými hodnotami zisku se za každých 100 tis. Kč připočte 1 % ze základního ročního platu. Při výši zisku nad 13 500 tis. Kč náleží za každý 1 mil. Kč odměna ve výši 10 % z této částky. Zvláštní odměna veš výši 150 000 Kč přísluší generálnímu řediteli za navýšení ukazatele EBITDA dle schváleného plánu.

Odměňování provázané s ukazatelem EVA či s ukazatelem EBITDA odpovídá výkonnosti podniku. Je důležité si taktéž uvědomit, že výkonnost podniku je dále ovlivněna i makroekonomickým vývojem, resp. hospodářským cyklem a vývojem ukazatele hrubého domácího produktu<sup>7</sup> (dále jen „HDP“). Platí obecně uznávaný předpoklad, že jednotlivé fáze hospodářského cyklu ovlivňují výkonnost podniku, a tedy i dosahované výsledky. Podnik je pro vyjádření tohoto předpokladu systémem, který je ovlivněn svým vnějším prostředím. Je členěn na jednotlivé subsystémy, jako je výroba, logistika, personalistika a mnoho dalších (von Bertalanffy, 1968; Dostál a kol., 2005). Vazby uvnitř podniku jsou ovlivněny jeho okolím, a proto je nutné určit objekty reality. To tedy znamená poznat systém hlouběji, neboť jen velmi malé množství systémů je uzavřených a nepotřebují komunikovat se svým okolím (Dostál a kol., 2005). A právě

---

<sup>7</sup> HDP je základním národohospodářským agregátem. Velký zájem o tento ukazatel plyne z faktu, že díky němu můžeme posoudit výkonnost ekonomiky. „Domácí produkt je tok zboží a služeb, vyrobených na území určité země za určité období.“ Obvykle se měří v ročním období a zahrnuje nejen statky okamžité spotřeby, ale také statky dlouhodobé spotřeby (Holman, 2016).



teorie systémů<sup>8</sup> dává vysvětlení vztahu mezi chováním makroekonomických faktorů na výkonnost podniku (Egbunike, Okerekeoti, 2018). Podniky jsou totiž otevřené systémy, které neustále interagují se svým vnějším prostředím, čímž je následně ovlivněn jejich výkon. Tato provázanost byla potvrzena jak u podniků v sektoru bankovníctví či finančního průmyslu (např. Sheaba, 2017), tak u podniků zpracovatelského průmyslu (Egbunike, Okerekeoti, 2018, Imoughele, Ehikioya, 2014). Jak bylo uvedeno v literatuře výše, výkonnost podniku, resp. managementu, je až ze 75 % ovlivněna externími faktory, které nejsou z pohledu podniku ani managementu ovlivnitelné (Stern, Willet, 2014). Další autoři (např. Deming, 1986; Glaser, 1993) taktéž zastávají názor, že výkonnost zaměstnance (manažera) je až z 85 % ovlivněna vnějšími faktory, které jsou mimo kontrolu zaměstnance, a pouze 15 % jeho výkonnosti lze přičítat jeho aktivitě.

## **2.4 ZÁKLADY ETICKÉHO JEDNÁNÍ MANAŽERA**

Výše byly popsány způsoby odměňování CEO. Uvedeny byly jejich výhody i nevýhody. Tato kapitola vychází především z nevýhod jednotlivých forem odměňování. Neboť za každou nevýhodou stál lidský faktor – ať už se jednalo o umělé ovlivnění vývoje ceny akcií za účelem vyšší odměny pro management nebo krátkodobé ovlivnění výkonnosti podniku opět s provázáním na vyšší odměny. Chování kompetentních osob je tedy klíčové, a proto je nutné se zabývat etickými aspekty jejich práce.

Ať už se manažer snaží o maximalizaci svého užitku, maximalizaci vlastních výnosů či o udržení si prestižního postavení, vždy se jeho chování odvíjí od hodnot. Hodnoty totiž mají svou sociální, majetkovou, morální či mocenskou podobu, a právě hodnotové zaměření určuje motivy chování a snažení každého jedince. (Bláha a kol., 2013)

Z hodnot tedy můžeme odvodit hodnotový management, což je styl řízení, který je zaměřen především na motivaci lidí, rozvíjení jejich dovedností, podporu inovací, a to vše s cílem maximalizovat výkonnost podniku. Využívání principů hodnotového managementu vede ke zlepšení pracovního prostředí a k celkové kultivaci podnikatelského prostředí. Pro efektivní řízení hodnotového managementu je nutné

---

<sup>8</sup> Teorie systémů byla poprvé definována mezi léty 1949-1952 Ludwigem von Bertalanffy. Základy této teorie našla ve vzniku specifických problémů, které vyvstaly při zkoumání složitých objektů napříč různými vědními obory. Tato teorie nachází své uplatnění v kybernetice, ekonomii či přírodních vědách. (von Bertalanffy, 1968)

pracovat s pojmem podnikatelská etika. Ten je čím dál častěji skloňován od 90. let 20. století. Tento pojem řeší konflikt mezi vlastními zájmy a zájmy ostatních lidí, tedy ten nejzákladnější konflikt obchodu a obchodních činností. V rámci podnikatelské etiky se jedná o aplikaci etických principů do všech podnikatelských činností. Jestliže tedy chceme aplikovat etiku do podnikatelských činností, pak je nutné zahrnout etické principy do všech fází rozhodování a řízení. A tato aplikace je nazývána jako manažerská etika. (Dytrt, 2015; Remišová, 2011)

Implementace podnikové etiky se začala objevovat již na začátku dvacátého století. Průlomovým rokem byl rok 1974, kdy proběhla první konference v Kansasu zaměřená právě na etický aspekt podnikání. Postupně byly přijaty důležité mezinárodní standardy, které měly zajišťovat transparentnost podnikatelských aktivit, mezi nejznámější patří dokument organizace OECD z roku 1999 – „Corporate governance“. V roce 2002 byl v USA dokonce přijat zákon, který požaduje zvýšenou kontrolu finančních toků v podnicích a cílem je právě transparentnost a zkvalitnění kontrolních mechanismů. (Putnová, Seknička, 2007)

Implementace etického aspektu podniku přináší řadu výhod, které je možné definovat v ekonomických přínosech (Putnová, Seknička, 2007):

- snížení transakčních nákladů – lze je definovat jako náklady realizace rozhodnutí (jedná se např. o náklady spojené s vymáháním smluv v případě), ty se pak projevují i do ceny produkce,
- posílení loajality zaměstnanců,
- zlepšení image podniku,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- zvýšení spokojenosti investorů a jejich zájmu,
- zvýšení zisku atd.

Při zavádění etického aspektu v podniku je možné využít interních a externích nástrojů. Mezi interní patří etický kodex, etický a sociální audit, reporting, vzdělávání a trénink etického chování, whistleblowing – anonymní informační linky (Putnová, Seknička, 2007).

Etika a morálka podnikání se dnes implementuje do všech procesů v podniku. Řada podniků se dnes již hlásí ke konceptu CSR (společenská odpovědnost firem). Tento

koncept je tvořen 3 pilíři – společenský, ekonomický a ekologický. Každý z těchto pilířů v sobě zahrnuje několik aktivit, které vedou k transparentnosti a otevřenosti podnikání. Zvyšuje tedy atraktivitu i konkurenceschopnost podniků. (např. Lin a kol., 2019; Garcia-Ortega a kol., 2019; Rasche a kol., 2017)

Velké podniky přistupují k implementaci etiky prostřednictvím etického kodexu. Jedná se o systematicky vytvořený soubor norem a předpisů, který upravuje a definuje vztahy mezi pracovníky podniku. Obsahuje detailní a konkrétní morální zásady a jejich aplikaci v podnikové praxi. Kodex může být definován na úrovni podniku či pro konkrétní profesi. Výhody vytvořeného etického kodexu lze spatřit v eliminaci nežádoucích praktik, zlepšení reputace podniku, objasnění politiky v morálně problematických otázkách, přesně vymezuje akceptovatelné i neakceptovatelné jednání. Etický kodex také přispívá k motivaci pracovníků, neboť posiluje jejich vědomí o etickém prostředí s jasně definovanými pravidly a zamezuje zneužívání moci nadřízenými. Nevýhodou kodexu může být jeho „vágnost“, kdy dojde k vytvoření jen všeobecného dokumentu bez autentičnosti. (Horváthová a kol., 2016)

Jeden z nejrozšířenějších publikovaných prohlášení a podnikatelské etice je test pomocí 4 otázek, který byl vytvořen již v roce 1932 Herbertem J. Taylorem. Tento etický kodex obsahoval pouze 4 otázky a díky němu se podařilo zachránit podnik Club Aluminium Products Company. Princip celého kodexu spočíval v tom, aby všichni zaměstnanci taktéž uplatňovali tyto 4 otázky a využívali je i majitelé podniku při definování strategie, politiky, prohlášení i propagace podniku. Otázky zněly následovně:

- 1) Je to pravda?
- 2) Je to čestné vůči všem, jichž se to týká?
- 3) Podpoří to přátelství a vzájemnou důvěru?
- 4) Bude to prospěšné pro všechny zúčastněné? (ANBHF, 2013)

V dnešním světě na etické jednání podniku reagují nejen zaměstnanci (zvyšuje loajalitu, snižuje fluktuaci), ale především zákazníci. Nelze tedy etické otázky odsunout do pozadí jako „překážku“ ekonomického úspěchu, neboť společnost stále více dbá na etický přístup. Wieland (2010) shrnul současné poznatky následovně: *nelze dosáhnout ekonomického úspěchu v prostředí morální anarchie*. Globalizace nutí podniky aplikovat tyto přístupy a zákazník vyžaduje jejich dodržování.

I když bylo prokázáno, že implementací etického jednání v podniku dojde ke zlepšení výsledků podniku, nemotivuje české podnikatelské prostředí vždy k dodržování všech principů. Dle průzkumů společnosti Transparency International (2020) bylo zjištěno, že porušování pravidel je běžnou praktikou a s porušením určitých pravidel v obchodním styku musí manažer kalkulovat. Tento jev plyne také z nedokonalé a netransparentní legislativy. Manažeři, kteří se zapojili do výzkumu dané oblasti, uvedli, že v krátké době může neetické jednání zvýšit zisk podniku. Z dlouhodobého hlediska pak ovšem etické jednání přináší spíše poškození pověsti podniku a narušuje prosperitu. Bohužel neetické jednání bývá u některých podniků konkurenční výhodou a napomáhá k získání významných zakázek. (Transparency International, 2020)

Existuje mnoho nástrojů, které kontrolují dodržování etických aspektů na úrovni podniku. Dále bude pojednáno o manažerské etice vzhledem k zaměření práce.

## **MANAŽERSKÁ ETIKA**

Klíčovým problémem je vztah nadřízenosti a podřízenosti v podniku. Manažerská etika poskytuje základní normativní orientaci ve vztahu k ostatním lidem, se kterými manažer přijde do styku, ale slouží také jako návod na sebereflexi, sebekontrolu a samoregulaci vlastního chování. (Dytrt, 2015; Remišová, 2011)

Role etiky manažerů v oblasti ekonomiky byla zpochybněna především po roce 2007. Jak bylo uvedeno výše, podvodné jednání manažerů způsobilo krach několika významných amerických podniků, což bylo označeno za jeden z faktorů vzniku velké ekonomické krize. Mnoho studií také prokazuje, že etické jednání zvyšuje výkonnost podniku a přispívá k jejímu rozvoji (např. Graaf, 2018; Islam, Rasa, 2006; Ahmed a kol., 2013; Manesh, Zanjirchi, 2013)

Rozhodování je kritickou jednotkou v analýze etiky podnikání. Behaviorální teorie firem hrála v posledních 50 letech velmi důležitou roli v podnikové praxi. Jedná se totiž o teoretické poznatky, které staví rozhodovací proces do centra pozornosti. V této teorii se na rozhodování pohlíží jako na kvazi řešení konfliktů při vyhýbání se nejistotě. Jsou to procesy, při nichž se zúčastnění vyhýbají konfliktům a nejistotám. Je patrné, že každá pracovní pozice bude mít odlišnou míru zodpovědnosti při rozhodování. Pokud se opět zaměříme na CEO, pak se jedná o velmi složité a komplexní rozhodovací procesy a musí

se jednat o absolutní odborníky, neboť musí rozumět širokému spektru oblastí (výroba, finance, obchod atd.). (Graaf, 2018).

Při rozhodování je obecně platným pravidlem omezená racionalita. Lidé jsou totiž silně ovlivňováni vnímáním sebe samých, omezeně pak vnímají kontexty a prostředí organizace, ve které pracují (Graaf, 2018).

Dle Remišová (2011) je možné manažerskou etiku charakterizovat jako „*součást podnikatelské etiky – aplikované normativní etiky, která se zabývá průnikem etiky a ekonomiky ve všech sférách ekonomického systému. Její vznik a rozvoj jsou odrazem potřeby uvést nové etické normy do všech oblastí hospodářského života.*“

Mnoho výzkumů poukazuje na úzký vztah mezi etickým řízením a ekonomickým úspěchem podniku (měřeno prostřednictvím ekonomických ukazatelů), a to především v dlouhodobém horizontu. Výsledky prokazují, že podniky, které jasně definovaly svou vizi, která nedefinovala pouze profitabilitu podniku, ale současně integrovala princip etiky do řízení, jsou na trhu úspěšnější a více konkurenceschopné (např. Peus et al., 2015).

Collins (2012) ve své studii poukazuje na fakt, že etické jednání vede podnik k lepším výsledkům, neboť tento podnik je atraktivnější pro kvalitní pracovníky, pro zákazníky i dodavatele, pro zajímavé investory a další stakeholdery. Za manažerskou etiku považujeme takové úsilí zaměstnanců, které promítá zásady etiky do jednotlivých fází rozhodování a řízení. Nejvíce využívanými koncepty řídící manažerskou etiku jsou Corporate Governance, model EFQM či Integrované manažerské subsystémy. Ke konceptu Corporate Governance vydala OECD dokument, ve kterém upravuje práva akcionářů i managementu podniku. Jedná se o soubor postupů a metod z právní a exekutivní oblasti, jež zavazují především obchodovatelné společnosti (akciové společnosti). (Bláha a kol., 2013; OECD, 1999)

Aplikace etického jednání v podniku je možná několika způsoby. Většina podniků se dnes již hlásí ke konceptu CSR či mají definované etické kodexy či morální pravidla. Etický aspekt je dnes velmi důležitý, neboť zákazníci jej vnímají. Ve velkých podnicích již mnohdy nestačí definovaný etický kodex, proto některé podniky tvoří „výbory pro etiku“. Tento výbor má nejvýše 5 členů a do jeho působnosti patří především monitoring, zda politika etického jednání, její dílčí procesy a procedury a strategie dostačují k možnosti přijmout plnou odpovědnost za jednání vůči všem stakeholderům. Výbor

dohlíží také na to, jak manažer (a všeobecné management) rozvíjí a dodržuje aktivity podporující etické chování a jednání, a zda tyto etické principy dodržují všichni zaměstnanci. (Klírová, 2007)

Manažerskou etiku je možné chápat jako jeden ze směrů, ve kterém je nutné dodržovat odpovědné jednání managementu. A to především ve vztahu k vnějšímu okolí, ale také v užším pojetí ve vztahu nadřízený a podřízený zaměstnanec. Pokud má podnik definovaný alespoň etický kodex, pak by se chování manažera mělo jím řídit. Jedná se o definovaná pravidla a normy, které jsou pro každého zaměstnance podniku závazná. Etický kodex je možné tedy chápat jako žádoucí formu společenského chování. Pokud není kodex dodržován konkrétní osobou, pak je tato osoba vyloučena z organizace. Manažer především ve velkých podnicích také dosahuje vyšších příjmů, proto musí být kladen větší důraz na etický aspekt jejich chování. (Řezáč, 2009; Kaplan a spol., 2015)

Manažer se s etickým aspektem při svém rozhodování potýká každý den. Je totiž součástí každého rozhodovacího procesu. Konkrétní podoba etického jednání je pak určena podnikem (resp. majitelem podniku, výborem pro sociální audit, manažerem etiky apod.).

Zajištění maximální transparentnosti hodnocení etického aspektu práce manažera je velmi obtížné. Za tímto hodnocením totiž vždy bude stát lidský faktor. Ať už hodnocení etiky manažera bude zajištěno interními zdroji (výbor pro etiku či etickým auditem) či spoluprací s externí agenturou. Pro zajištění co nejtransparentnějšího hodnocení je možné využít systém dvojí kontroly, která na sobě bude nezávislá.

Prvním stupněm kontroly etického jednání manažera je možné provést prostřednictvím implementace etického kodexu správy a řízení podniků, které je založeno na principech OECD. Důraz v tomto kodexu je kladen především na transparentnost a odpovědnost, jedná se totiž o klíčové prvky pro upevnění důvěry investorů. Kodex je založen na principech OECD, ale zahrnuje v sobě také principy Sjedeného kodexu londýnské burzy. Pro mnoho zemí je Spojené království vzorem pro dobrou správu a řízení podniků. (MF ČR, 2004)

Manažeři, a někdy i představenstvo, nerozumějí plně pojmu akcionářská hodnota. V současnosti je v podnicích zvykem zlepšovat postavení manažerů výhodnými smlouvami, prodejem aktiv podniku za cenu nižší, než je tržní. Tento způsob byl využíván v řadě zemí, dokud manažeři nepřijali fakt, že tento způsob je z dlouhodobého hlediska

neudržitelny. Soucasne je take v zaju manažera zdokonalovat podnik, tedy dat akcionarskou hodnotu akcionarum a osobni užitek odvozovat ze schemat zainteresovanosti. (MF CR, 2004)

Nejen v zahranici, ale i v tuzemsku byly pripady, kdy management a predstavstvo byly volany k zodpovednosti za spravu a rizeni podniku a byly nuceny k rezignaci. Tento zpusob by mel byt podporovan predevsim v dobe, kdy vykonnost podniku a jeho vysledky jsou chabe a jsou zavineny spravou managementu. V kodexu je dale ukotveno, ze podniky by mely sestavit 3 ruzne vybory, a vetsina jejich clenů by měla byt nezavislymi osobami. Vybory by pak mely byt zodpovedne za nezavisly audit, odměnovani a za jmenovani clenů predstavstva a dozorci rady. (MF CR, 2004)

Kodex spravy a rizeni spolecnosti je urcen nejen pro banky, pojisti'ovny, penzijni fondy ci investicni spolecnosti, ale mely by se jim ridit i verejne obchodovatelné spolecnosti v Ceske republice. Na pripravě tohoto kodexu se podilely nejvyznamnejši instituce a bylo vedeno mnoho diskuzi. Z tohoto duvodu autor prace predpoklada, ze tento kodex je vhodne vyuzit k hodnoceni etickeho aspektu prace manažera.

Druhy stupne k hodnoceni etickeho pristupu manažera je možnost spoluprace s nezavislou agenturou. V této souvislosti je možné vyuzit hodnoceni od spolecnosti Czech Institute of Directors, které vypracovalo metodiku hodnoceni ScoreCard a měři kvalitu corporate governance v podnicich. Tento subjekt je povřen Ministerstvem financí Ceske republiky k provadeni hodnoceni. Vysledkem tohoto hodnoceni jsou nasledujici zjištení:

- informace o kvalitě corporate governance,
- zjištení, zda podnik ridi spravní manažeri,
- posileni vnitřni integrity,
- transparentni informace pro akcionare o stavu podniku (Czech Institute of Directors, 2020).

Hodnoceni je vytvořeno primo pro ceske prostredi, nicmene vychazi ze svetovych standardu. Pri tvorbě hodnoceni (prostřednictvím dotazniků a interview) spolecnost spolupracovala s Ministerstvem financí CR, Burzou cennych papiru Praha a s radou vyznamnych pravniků (Czech Institute of Directors, 2020).

## 2.5 UKOTVENÍ POJMU MANAGEMENT A VRCHOLOVÝ MANAGEMENT A JEHO VÝVOJ

Tato disertační práce se zaměřuje na odměňování vrcholového managementu, a proto je nutné si tento pojem ukotvit. Zahraniční literatura používá mnoho modifikací tohoto pojmu.

Pojem management pochází z původních latinských výrazů „manus“ (ruka) a „agere“ (činit, dělat). Pokud budeme hledat význam tohoto pojmu v anglickém jazyce, vychází zřejmě ze slova „to manage“, což v překladu znamená dosahovat, vést, řídit, vládnout či spravovat. V nejobecnějším pojetí management v sobě zahrnuje všechny činnosti, které jsou potřeba pro správné fungování organizace. Management je poměrně mladá věda, která je velmi úzce spjata s empirií a k jejímu rozvoji dochází v posledních 100 letech. I přesto, že samotné řízení ve společnosti je staré více než několik tisíc let, vznik moderního managementu je datován až na začátek 20. století. (Blažek, 2014; Drucker, 1999)

V 19. a 20. století rostl význam velkých podniků, především v USA, který dále akceleroval po překonání velké hospodářské krize ve 30. letech 20. století a v následujících dekádách. Tehdejším jádrem amerického hospodářství bylo asi 500 velkých podniků, které zabezpečovaly zhruba 50 % průmyslové výroby a tvořily téměř 40 % zisků všech amerických podniků. Každé hlavní odvětví mělo typickou strukturu – na trhu bylo několik významných organizací, které definovaly ceny, mzdy i výrobní metody; dále se tam vyskytovalo několik tisíc velkých podniků, dále také banky, pojišťovny a distribuční firmy. Poslední, neméně významnou částí trhu, byly malé podniky, které vyráběly specializované statky, které nešlo vyrábět sériově. Forma velkých korporací se stále rozšiřovala a velký boom nastal v době rozvoje akciového trhu. V daném okamžiku emitovaly tyto korporace akcie, které zapříčinily rozptýlení vlastnické struktury korporací a mnoho akcionářů se dostávalo do pozice pasivních akcionářů bez možnost aktivního řízení podniku. Tím docházelo k oddělení vlastnictví od řízení (dle výše popsané teorie kontraktů). Vlastníci tedy přestávali být těmi, kteří skutečně řídí podnik, místo toho si začali najímat profesionální řídicí pracovníky. Tento proces přesunu faktické moci nad korporací od vlastníků k managementu se v literatuře začal nazývat manažerskou revolucí. I když tento přechod znamenal odchýlení od hlavního cíle vlastníků maximalizace zisku k hlavními cíli managementu maximalizace



užitku, významně vzrostl tento způsob řízení podniku nejen v USA, ale v pozdější době i v Evropě. Původně forma akciových společností nebyla typická pro evropské trhy. Mnohem častějším tržním uspořádáním byly kartely, monopolistické koncerny, holdingová uspořádání. Nicméně v 50. letech i v Evropě došlo k přesunu faktického řízení z vlastníků na management. Zatímco v amerických poměrech bylo hlavním motivem rozptýlení vlastnické struktury, v evropském prostředí se jednalo především o uvědomění si nutnosti speciální kvalifikace. (Blažek, 2014).

Dle Drucker (1999), Blažek (2014) se vrcholový management (top management) stará o řízení organizace jako celek a reprezentují ji navenek. U malých podniků může dojít ke splynutí role vlastníka a vrcholového manažera, u velkých podniků jsou obvykle tyto role odděleny. V současné době roste význam a síla vrcholového managementu, který se zabývá strategiemi organizace v podmínkách velmi dynamického až turbulentního prostředí. Hlavním úkolem vrcholového managementu je tvorba celkové koncepce a jednotlivých strategií. Na jejich základě jsou pak definovány cíle podniku, které jsou postupně dekomponovány až na jednotlivé operativní cíle (Blažek, 2014).

V téměř každém podniku, kde jsou v organizační struktuře ukotveny jednotlivé linie managementu, tvoří top management specifický tým. Tento pojem není přesně definován v literatuře, nicméně součástí tohoto týmu bývá CEO (chief executive officer – generální ředitel) a vrcholový manažeri jednotlivých oblastí (finance, výroba, logistika, obchod apod.). Při řešení konkrétních úkolů má tento tým obecně mnohem vyšší odpovědnost a vyznačují se také vyšší mírou samostatnosti než ostatní týmy v podniku. (West, 2012; Menz, 2011)

Práce týmu vrcholových manažerů zahrnuje (West, 2012; Menz, 2011):

- zajištění účinné a úspěšné organizace převzetím odpovědnosti za provádění vhodné strategie, které se organizace může přizpůsobit,
- dosahovat požadavků všech zúčastněných stran,
- jasně definovat podstatu úspěchu prostřednictvím stanovení strategií podniku,
- zajištění dosažení definované strategie,
- zpětné zhodnocení jednotlivých aktivit organizace s ohledem na cíle.

I když se jedná o zcela specifický a jedinečný tým v podniku, i on se musí řídit základními principy efektivního fungování. Každý člen týmu musí vždy zcela porozumět tomu, co

má dělat, tým musí umět společně komunikovat, poskytovat si zpětnou vazbu, zvládat konflikty, společně plánovat a koordinovat úkoly. Generální ředitel je pak ten, který přebírá odpovědnost za celý tým. Proto jeho přístup musí být zaměřen na kolektiv. Dle studií (Simsek a kol., 2005; Hambrick, 1994) zaměření na kolektiv znamená, že generální ředitel podřizuje své osobní zájmy cílům skupiny, zdůrazňuje sdílení a spolupráci a zefektivňuje procesy shromažďování, zpracování a interpretaci strategických informací. Tento proces je nazván behaviorální integrací.

V zahraniční odborné literatuře se využívají pojmy „*senior management*“, „*board of director*“, „*CEO – chief executive officer*“, „*executive management*“, „*upper management*“.

Nejběžnějším pojmem je CEO a představuje pozici generálního ředitele jako nejvyššího představitele organizace. Jeho činnost podléhá kontrole představenstva a jeho hlavním úkolem je maximalizace hodnoty účetní jednotky, což může zahrnovat maximalizaci ceny akcie, maximalizaci tržního podílu, výnosů či jiného prvku. Generální ředitel může být také v pozici předsedy představenstva a podléhá jí jemu vrcholový manažeri jednotlivých úseků podniku. Vedle toho bývá sestavena i dozorčí rada, kdy předsedou je zcela jiná osoba. Tím dochází k rozlišení výkonné a dozorčí funkce, čímž je sledován hlavní cíl zabránění střetu zájmů. (Bertrand, 2009)

### 3 METODOLOGIE DISERTAČNÍ PRÁCE

Kapitola metodologie obsahuje postupy a metody, které byly využity při zpracování disertační práce. Jsou zde objasněny základní metodologické pojmy, aby došlo ke správnému pochopení dané problematiky, a především aby si autor ukotvil teoretická východiska a mohl je následně aplikovat ve své výzkumné činnosti. Nejen jejich pochopení, ale především osvojení těchto postupů dává předpoklady pro kvalitní zpracování disertační práce.

Terminologie metodologie byla popsána mnoha autory, a proto je možné narazit na určité nesrovnalosti v pojmech. Z tohoto důvodu je nutné vymezit již základní pojmy, jako je věda, výzkum a empirický výzkum. Tyto pojmy vpluly do češtiny prostřednictvím překladů mnoha autorů a jejich publikací, a tedy mohou být chápány rozdílně. Specifikace pojmu „**věda**“ je velmi náročná, neboť každý jedinec ji může chápat rozdílně a taktéž dochází k rozdílům v jednotlivých oborech. Rámcově má ale tento pojem dva nejdůležitější významy, a to:

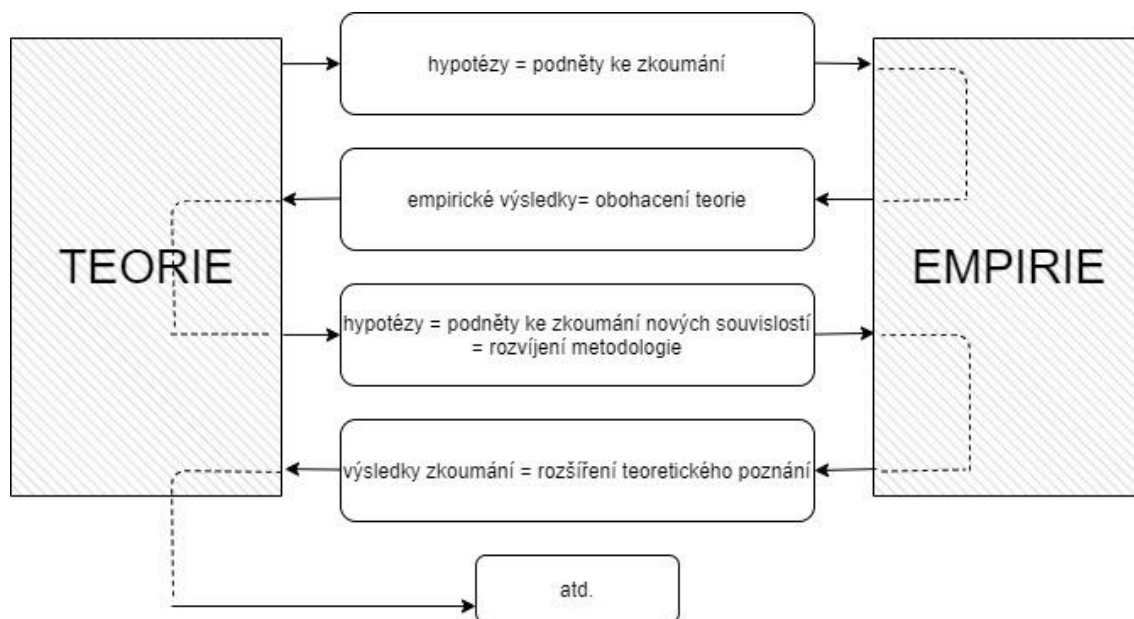
- „*věda je soubor utříděných poznatků o určité tematické oblasti*“,
- „*proces vytváření těchto poznatků podle určitých pravidel*“ (Reichel, 2009, s. 13).

Vědu lze chápat také jako základní lidskou potřebu pro uspořádání těch jevů, které jsou rozdílné a mnohostranné. Cílem je popsat a vysvětlit všeobecné rysy a zákonité vztahy. Věda jako lidská činnost je založena na předpokladech obecně uznávaných vědeckou komunitou. Metody a koncepce se ve vědě vyvíjejí tak, jak se vyvíjí vědecká komunita. Jádrem modelu vědy však zůstávají výzkumné otázky, hypotézy, metody vědeckého zkoumání a teorie a zákony. (Reichel, 2009; Molnár a kol., 2012)

Dalším pojmem je „**výzkum**“. Jedná se o systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání hypotetických výroků o předpokládaných vztazích mezi přirozenými jevy. Je to aktivita specializovaných odborníků s cílem budovat vědecké teorie (Linderová a kol., 2016).

Výzkum je poznávacím procesem, jenž vychází z určitých poznatků, a to teorie (jež prozkoumává skutečnost) a empirického zkoumání (aby na základě zjištěného mohlo být dosavadní zjištění pozměněno) a došlo tak k rozšíření teorie. Ta se ovšem následně stává zdrojem dalších teoretických úvah o dalších problémech, čímž vznikají nové požadavky

na další zkoumání. Tímto procesem se teorie a metody zkoumání vzájemně podněcují, dochází k obohacení teorie a zdokonalují se metody zkoumání. Tento proces je zobrazen na obrázku č. 4.



**Obrázek 4 Vztah mezi teorií a empirií výzkumu.**

(Zpracováno dle Reichel, 2009, s. 18)

Existuje celá řada definicí vysvětlující „výzkum“ a také je možné jej rozdělit na 3 základní oblasti. Rada pro výzkum, vývoj a inovace Úřadu vlády České republiky převzala rozdělení výzkumu z metodiky OECD a výzkum definuje (ÚVČR, 2015):

1. **základní výzkum** – jedná se o experimentální nebo teoretickou práci, která je v první řadě zaměřena na získání nejnovějších poznatků o základních příčinách jevů a pozorovaných skutečnostech, nezabývá se ovšem otázkami užití a využití,
2. **aplikovaný výzkum** – jedná se o experimentální a teoretickou práci, která vede k získání nových poznatků, které jsou jednoznačně zaměřeny na specifické, konkrétní cíle využití,
3. **experimentální výzkum a vývoj** – jedná se o systematickou práci, která směřuje k rozšíření stavu poznání s cílem nalezení nových možností využití těchto poznatků.

Při výzkumu pracujeme s různými formami získaných dat, do kterých se pak dělí i kategorie prováděného výzkumu. Základní členění získaných dat je na kvalitativní a kvantitativní data, resp. kvalitativní a kvantitativní výzkum. **Kvalitativní výzkum**

se vyznačuje větší mírou subjektivity a reflexe vnímání, díky čemuž je možné lépe porozumět společenským a lidským činnostem. **Kvantitativní výzkum** se naopak vyznačuje větší mírou objektivity a zaměřuje se právě na ty jevy, které lze měřit. Pracuje tedy s číselnými daty, u kterých provádí analýzu včetně jejich statistického vyhodnocení. (Collis, Hussey, 2013)

Posledním základním pojmem je „**empirický výzkum**“, který pracuje s konkrétními údaji o jevech a procesech a informacemi, které byly získány prostřednictvím vybraných metod výzkumu a sběru dat. Je součástí induktivní cesty poznání a založený na zkušenosti. **Metodologie výzkumu** představuje vědní disciplínu, jež zkoumá a popisuje plánování, organizaci a realizaci výzkumu, a to včetně vyhodnocení dat. **Metodika výzkumu** je stanovení daných metod a postupů, které bude výzkumník používat v konkrétním výzkumu. **Výzkumná metoda** definuje přesně určený způsob sběru dat a jejich zpracování. Jde o vědomý postup, který je přesně naplánovaný s cílem dosáhnout teoretického či praktického cíle. Z výše uvedeného tedy vyplývá základní rozdíl mezi pojmy „metodologie“ a „metody“. Metodologie je vědní disciplína a využívá metod, což jsou prostředky při řešení výzkumného úkolu. (Linderová a kol., 2016)

### 3.1 METODY VÝZKUMU

Metody výzkumu je možné rozdělit do dvou základních skupin (Molnár a kol., 2012; Linderová a kol., 2016; Strecková, 2002; Reichel, 2009):

#### EMPIRICKÉ METODY

Tyto metody umožňují získat obraz reálného jevu a vidět jeho vlastnosti. **Experimentální** metody se využívají především v přírodních a technických vědách, **neexperimentální** bývají využívány v sociologii a psychologii. **Quasi-experimentální** metody zahrnují sběr dat o tom, jak v reálu jev funguje, s kombinací stanovení hypotézy a jejím testování. Neexperimentální metody rozlišují mezi historickým výzkumem, průzkumem a případovou studií. Jestliže jsou studována historická data a na základě nich je vyvíjena snaha pochopit současnost a predikovat budoucnost, pak se jedná o **historický výzkum**. U **průzkumu** bývá oslovena dostatečně velká skupina a snahou je pochopit současný jev

a v **případové studii** se zabýváme minulými i současnými jevy u konkrétní organizace či skupiny organizací.

## TEORETICKÉ METODY

Logické metody – využívají principy logiky, jsou provázané a existuje mezi nimi synergická vazba. Patří sem:

- **analýza a syntéza** – u analýzy dochází k rozdělení celku na jeho jednotlivé části. Je to v podstatě rozbor vlastností, jevů či dat na jejich detailní úrovni. Nejdůležitější při analýze je najít správnou úroveň podrobnosti, aby mohly být pochopeny sledované charakteristiky. U syntézy naopak jsou jednotlivé části skládány do celku, a díky tomu mohou být analyzovány problémy jako celky;
- **indukce a dedukce** – v rámci indukce dochází k určování obecného závěru na základě dílčí znalosti faktů a dat. Nejčastěji se v induktivním přístupu pracuje s kvalitativními daty a ty umožňují určování hypotéz, jež se testují za účelem nalezení obecnějších principů. Závěry tohoto přístupu mohou být ovlivněny zkušenostmi či subjektivním postojem, a tedy může být omezena jejich platnost. Z pozorování hledáme pravidelnosti, z nichž definujeme předběžné závěry až následně nové teorie. Naopak dedukce je vysoce strukturovaný přístup, kdy vycházíme z obecně platných principů, a přechází se k neprozkoumaným jevům. Formulované hypotézy pak popisují daný objekt nebo jev a umožňují tento nový stav popsat;
- **abstrakce a specifikace** – jestliže je redukován počet vlastností objektů na nejdůležitější, aby mohly být zařazeny do určitých skupin a došlo k vyjádření obecných principů, pak se jedná o abstrakci. Specifikace je jev opačný a pomáhá tak, aby se obecný jev stal jedinečný či specifický (Molnár a kol., 2012; Linderová a kol., 2016; Strecková, 2002; Reichel, 2009).

Mezi další teoretické metody patří metoda prosté analogie (hledání společných znaků) a metody modelování (jde o zjednodušení reálného jevu, pro lepší interpretaci; tyto modely reprezentují pouze vybrané charakteristiky).

Při zpracování vědecké práce jsou často využívány také **statistické metody**. Ty umožňují autorům ověřit zkoumaný jev, resp. přijmout či zamítnout stanovenou hypotézu. Tyto

metody vždy pracují s reálnými daty a řadí se mezi ně např. korelační analýza, analýza rozptylu, regresní analýza, rozdělení četností a mnoho dalších (Strecková, 2002).

### 3.2 METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT

Na základě stanoveného cíle a stanovených hypotéz či výzkumných otázek může výzkumník určit, která data pro svůj výzkum potřebuje. Existují totiž dvě skupiny dat, a to tzv. „tvrdá data“ (neboli kvantitativní) a „měkká data“ (neboli kvalitativní). Některé výzkumy využívají kombinaci těchto dat. (Linderová a kol., 2016)

#### KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Tento typ výzkumu vychází z matematicko-statistických metod, jež jsou nyní více preferovaný způsob zkoumání reality. Kvantitativní přístup tedy předpokládá, že předmět zkoumání je možné třídit, uspořádat a měřit. Informace tedy výzkumník získává kvantifikovatelné a může využít statistických metod k ověření platnosti představ o výskytu určitých charakteristik, či o jejich vztazích, vlastnostech atd. Při tomto přístupu se hledají odpovědi na otázky CO? KOLIK?, a hledají se údaje o výskytu proměnných či jejich vztahu. Nedochozí ovšem k popisu proměnných. Pro vyhodnocení těchto dat se dnes využívají sofistikované softwary, jako například MS-Excel, SPSS, Statistica a další. (Linderová a kol., 2016)

**Cílem kvantitativního výzkumu je testování již existujících hypotéz.** Kvantitativní výzkum je značně náročný především v přípravné a realizační fázi, v některých případech také ve fázi vyhodnocení. Metody sběru dat, které jsou standardizované a strukturované, využívávané při kvantitativním výzkumu jsou:

- **pozorování** – především strukturované, spočívající v anonymním sběru dat,
- **dotazování** – formou písemného dotazníku nebo prostřednictvím osobního kontaktu (osobní či telefonický rozhovor),
- **studium dokumentů** – obsahová analýza (Linderová a kol., 2016; Molnár a kol., 2012).

## KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Přesná definice kvalitativního výzkumu neexistuje, neboť na tento druh výzkumu je nahlíženo z nejrůznějších úhlů pohledu. Lze jej přesto definovat jako typ výzkumu, jehož výsledky nejsou dosahovány pomocí statistických metod či jiných způsobů kvantifikace. Je možné tento výzkum tedy chápat jako numerické šetření a interpretace sociální reality. Výzkumník volí tento typ výzkumu tehdy, když hledá podstatu, příčiny a motivy zvoleného jevu. Tedy hledá odpovědi na otázku PROČ? (Molnár a kol., 2012).

Mezi metody sběru dat pro kvalitativní výzkum patří:

- **pozorování** – umožňuje popsat jevy a vzájemné vztahy,
- **rozhovor** – sbírá odpovědi respondentů, sleduje také jejich formu sdělení, názory, postoje,
- **studium dokumentů** – využívá obsahové analýzy, která sleduje nejen samotný obsah sdělení, ale i formu či motiv (Disman, 2011).

Před realizací výzkumu je vhodné provést **předvýzkum**. Ten umožňuje ověřit plán rozsáhlého výzkumu a odhalit případná slabá místa. V předvýzkumu si může výzkumník ověřit, zda zvolené techniky a postupy jsou srozumitelné a aplikovatelné. Další velkou výhodou je ověření připravenosti a vhodnosti dotazovatelů a pozorovatelů. Je nutné ovšem respektovat, že stejné techniky i postupy jsou následně využity v samotném výzkumu. Rozdíl je pouze ve velikosti zvoleného vzorku (Linderová a kol., 2016).

### 3.3 METODY VYUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU V RÁMCI DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je vytvoření metodiky odměňování vrcholových manažerů (CEO). Proto je nutné hned na začátku rozlišit pojmy metodologie, metoda a metodika. Dle Janíček a kol. (2013, s. 375) jsou tyto pojmy definovány:

- **metoda** – postup, jak správně získávat poznatky o určité entitě, jde o prostředek k poznávání,
- **metodika** – jedná se o nauku o metodě, také soubor doporučených přístupů a postupů k poznání entity,
- **metodologie** – zabývá se tvorbou a aplikacemi metod.



Metodika dle Širokého (2011) tedy definuje postup řešení konkrétního problému a představuje jakýsi návod pro dosažení cíle.

Při zpracování disertační práce bylo využito **systémového přístupu**, který při formulaci problému, jeho pojetí i interpretaci výsledků využívá komplexnost. Systémovým přístupem je tedy možné označit takový způsob myšlení, řešení úloh i jednání, při nichž jsou jednotlivé jevy chápány jak ve vnitřních, tak i vnějších souvislostech (Janíček, 2013).

Při zpracování disertační práce bylo využito kvantitativního výzkumu, který využíval sekundární data. Ta byla získána z veřejně dostupných zdrojů (jako například informační systém o průměrných výdělích Ministerstva práce a sociálních věcí, Český statistický úřad, a další).

Primární data sloužící pro empirický výzkum byla získána prostřednictvím strukturovaného dotazníkového šetření, resp. standardizovaným dotazováním. Takto provedený empirický výzkum umožnil identifikovat nejdůležitější specifika hodnocení a odměňování vrcholových manažerů ve vybraných podnicích v České republice.

Před odevzdáním pojednání k disertační práci autor práce provedl první fázi výzkumu, prostřednictvím níž měly být ověřeny zvolené postupy a metody pro budoucí výzkum. Jednalo se o kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Stejně jako další dotazníkové šetření, které bylo součástí druhé fáze výzkumu ke zjištění podrobnějších informací o specifikách hodnocení a odměňování vybrané skupiny pracovníků, i toto se řídilo jistými pravidly.

## **DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

Pro každé dotazníkové šetření musí být **nejprve formulovány jeho cíle**. Následně se formulují dotazy pro respondenty. Tyto dotazy (otázky) se dělí do dvou skupin. Tou první jsou otázky týkající se názoru a chování respondentů (tedy **otázky meritorní**), druhou skupinu tvoří otázky za účelem získání jiných údajů, např. demografické, ekonomické, finanční atd. (tedy **otázky analytické**). Tvůrce dotazníku musí dbát na to, aby otázky byly srozumitelné a jednoznačné. Jestliže jsou dotazovanému předloženy možné odpovědi, pak se jedná o otázky **uzavřené**. V dotazníku se mohou objevit také otázky **otevřené**. Škála pro vyhodnocení se pak stanovuje dodatečně dle odpovědí. U odpovědí

by měla být zajištěna jejich **validita** (věrnost zachycení skutečnosti) a jejich **realibilita** (spolehlivost, resp. opakovatelnost odpovědi za stejných podmínek). (Řezanková, 2010)

Další možný způsob pro odpovědi respondentů je využít při konstrukci odpovědí tzv. škály. Škálování slouží k vyjádření názorů a postojů respondentů. Likertova škála je technikou měření postojů v dotazníku. Složena je z jednotlivých výroků, pomocí nichž může respondent vyjádřit míru svého souhlasu. (Kozel, 2006; Hayes, 2003)

V první fázi výzkumu (i v následné druhé fázi výzkumu) byl dotazník sestaven z uzavřených i otevřených otázek. Odpovědi byly koncipovány jako selektivní (více odpovědí) i alternativní (možnost vybrat jen jednu odpověď) a bylo využito Likertovy 5stupňové a později i 6stupňové škály. Využitím 6 stupňů došlo k eliminaci „neutrálních“ odpovědí (tedy odpovědí přesně uprostřed neuvádějící ani pozitivní ani negativní odpověď).

Pro vyhodnocení získaných dat prostřednictvím dotazníkových šetření byly pomocí metody indukce vysloveny obecné závěry dotazníkového šetření. Pomocí dedukce pak byly stanoveny hypotézy v oblasti odměňování vrcholových manažerů.

## **STATISTICKÉ METODY PRO OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ**

Před ověřováním hypotéz bývá nejprve provedena deskriptivní statistika, která odhalí základní parametry získaných dat, jako jsou průměr, medián, minimum a maximum, šikmost a špičatost. Právě dvě poslední zmíněné charakteristiky jsou velmi důležité pro posouzení normality dat, což je klíčová hypotéza pro následné správné vyhodnocení získaných dat. Jestliže se jedná o data normálního rozdělení, pak hodnota naměřené šikmosti je rovna 0. Pro ověření normálního rozdělení dat je možné také využití statistické testy, a to konkrétně **Kolmogorovův-Smirnovův test** a **Shapirův-Wilkův test**. Oba testy se řadí do skupiny testů dobré shody a zabývají se analýzou distribučních funkcí naměřených hodnot a srovnávají je s distribucí naměřených dat s nulovou distribuční funkcí. (Hendl, 2009)

Úlohou testování hypotéz je rozhodnout na základě sběru dat a informací získaných z náhodného výběru, zda je možné přijmout či zamítnout určitou hypotézu týkající se základního souboru. Statistickou hypotézu lze chápat jako jakékoliv tvrzení, které se

může týkat neznámých parametrů, daných funkcí parametrů a dalších vlastností základního souboru. Stanovují se vždy 2 hypotézy, a to testovaná hypotéza (nulová –  $H_0$ ) a alternativní hypotéza ( $H_1$ ). Cílem testování nulové hypotézy je dospět k úsudku, zda je či není možné přijmout nebo zamítnout nulovou hypotézu vzhledem ke stanovené hypotéze alternativní. Jelikož jsou možné dvě odpovědi na vytyčenou otázku, pak mohou nastat také 2 druhy chyb. Prvním krokem při statistickém testování je vždy formulace statistické hypotézy, tzn. formulace výzkumné otázky v rámci experimentu do formy nulové a alternativní statistické hypotézy, které se kladou při testování proti sobě. Druhý krok při testování statistických hypotéz spočívá v určení hladiny významnosti testu (chyba  $\alpha$  zvolená expertem), což je pravděpodobnost, že se zamítne nulová hypotéza, ačkoliv ona platí. Je třeba si uvědomit, že testovanou hypotézu vždy přijímáme nebo zamítáme na základě výsledků náhodného výběru, a proto může být zamítnutí i nezamítnutí hypotézy  $H_0$  správné, ale i nesprávné. Chyby, kterých se můžeme dopustit, jsou shrnuty v tabulce č. 4. (Řezanková, 2010)

**Tabulka 4 Testování hypotéz - chyba I. druhu a II. druhu.**

Závěr testu	Realita	
	$H_0$ platí	$H_0$ neplatí
Přijme se $H_0$	Správné rozhodnutí	Chyba II. Druhu
Zamítne se $H_0$	Chyba I. druhu	Správné rozhodnutí

(Zdroj: upraveno dle Řezanková, 2010)

Posledním krokem u testování statistických hypotéz je formulace závěru testování. Provádí se obvykle dvěma způsoby, a to srovnáním vypočteného testovacího kritéria s kritickou hodnotou (určuje se v závislosti na zvolené hladině významnosti  $\alpha$ ). Ve statistice se volí jako rozhodující vstupní parametr testu pravděpodobnost chyby I. druhu – hladina významnosti  $\alpha$ . V technických oblastech bývá volena obvykle hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , ve speciálních případech (některé medicínské aplikace) nároky na pravděpodobnost chyby I. druhu jsou zvyšovány (zvolena bývá  $\alpha = 0,01$ ). (Řezanková, 2010)

**Chí-kvadrát test** neboli Pearsonův test a je řazen mezi tzv. testy dobré shody. Toto testování se používá tehdy, když v základním souboru je měřen pouze jeden znak X. Tento znak je náhodnou veličinou, a to kvalitativního či kvantitativního typu. (Hendl, 2009)

Pro ověření testového kritéria je využita testová statistika:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^r \frac{(f_j - np_j)^2}{np_j} \quad (8)$$

kde  $r$  – počet tříd, do kterých je datový soubor rozdělen (Hendl, 2009).

Nezbytné u tohoto typu testování je stanovení nulové hypotézy  $H_0$ . Ta vychází z předpokladu, že zjištěné odchylky jsou náhodné. Naopak alternativní hypotéza  $H_1$  vychází z předpokladu, že odchylky jsou nenáhodné a je testována v příslušném kritickém oboru (Gravetter, Wallnau, 2009):

$$W_\alpha = \{\chi^2: \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}(r-1)\} \quad (9)$$

K zamítnutí nulové hypotézy na 100%  $\alpha$  hladině významnosti dochází tehdy, když hodnota testového kritéria v uvedeném kritickém oboru je realizována. Přijata je tedy alternativní hypotéza. (Vaughan, 2003)

Pro ordinální proměnné či k ověření platnosti Pearsonova testu je možné využít **Spearmanův korelační koeficient**. Pro tento typ testu je závislost označena jako korelace, a to buď pozitivní či negativní. Spearmanův koeficient korelace nabývá hodnot  $\langle -1; 1 \rangle$ . Hodnoty kolem nuly může Spearmanův koeficient nabývat v případě, že pořady hodnot  $x_i$  a  $y_i$  jsou náhodně zpřeházeny, a tedy mezi veličinami neexistuje žádný vztah. Naopak hodnot  $-1$  a  $1$  může nabývat tehdy, když jedna z veličin je monotónní funkcí druhé veličiny. Jestliže hodnota vyjde  $1$ , výsledek lze interpretovat jako pozitivní korelace (přímá závislost). Jestliže vyjde hodnota  $0$ , pak se jedná o lineární nezávislost. (Řezanková, 2010)

**Kendallův korelační koeficient** je typem koeficientů, který má jednoduchou pravděpodobnostní interpretaci. Jeho teoretická hodnota se označuje jako Kendallovo tau. Statistika je založena na inverzích v pořadí. Vychází z dat týkajících se metrického nebo ordinálního hodnocení  $n$  objektů podle dvou kritérií  $X$  a  $Y$ , kdy ke každému objektu  $i$  je přiřazeno ohodnocení  $(x_i, y_i)$ . Dvojice musí být seřazeny tak, aby hodnoty  $x_i$  tvořily rostoucí posloupnost. V případě, že mezi proměnnými  $X$  a  $Y$  bude kladná korelace (asociace), pak  $y_i$  budou mít srovnatelně vzestupnou tendenci (při záporné asociaci bude tendence klesající). V prvním případě dochází ke konkordanci, ve druhém k diskordanci. Počet konkordancí a diskordancí se značí  $P$  resp.  $Q$ , jejich rozdílem vzniká tzv.

Kendallová S, to je jednoduchou mírou závislosti. V souvislosti, zda převažuje P či Q je hodnota S kladná či záporná. (Hendl, 2009)

**Mann-Whitneyho test** je neparametrickým testem, který porovnává rozptyly a průměry u vzorku dat za účelem zjištění, zda jsou si rovny. Tento test je vhodný pro data, která nejsou normálního rozložení, jelikož pracuje s pořadím hodnot, a nikoliv se samotnými hodnotami. **Kruskal-Wallisův test** je také používán v případě, že je prokázáno, že data nejsou normálního rozdělení. Je obdobou Mann-Whitneyho testu, akorát tento test pracuje s více jak dvěma skupinami. Výstupem testu je hodnota H a vychází z pořadí měření, které sleduje rozdílnost průměrů pořadí. (Hendl, 2009)

Jelikož způsoby odměňování, výše odměn a skladba odměny byly pro respondenty velice citlivé údaje, tak následně byla zvolena metoda řízeného rozhovoru s vybranými respondenty. Tato metoda se řadí mezi kvalitativní metody a byla zvolena právě z toho důvodu, že je možné pozorovat a vnímat i neverbální vyjádření respondenta, blíže specifikovat otázky, a především výzkumník získá ihned důležitou zpětnou vazbu.

## **STANDARDIZOVANÝ STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR (INTERVIEW)**

Hlavním cílem je získat názory, myšlenky a bližší informace o dané problematice prostřednictvím přesně strukturovaných dotazů, které souvisí s jejich životními zkušenostmi. Tento způsob sběru dat nelze využít pro velké množství respondentů. Volí se tedy tehdy, když má výzkumník možnost samostatně zvládnout takový sběr dat. Na rozdíl od dotazníkového šetření je u rozhovorů obvykle zaručena vyšší návratnost a často i validita (platnost) získaných odpovědí. Rozhovor probíhá jako dialog mezi respondentem a tazatelem, u kterého tazatel předčítá předem dané otázky a zaznamenává si odpovědi respondenta. Výsledek této metody sběru dat může negativně ovlivnit řada okolností, jako např. osobnost tazatele, jeho vystupování, místo i čas rozhovoru atd. (Vojtíšek, 2012).

## **PŘÍPADOVÉ STUDIE**

Případové studie v sobě zahrnují metody historické, biografické, srovnávací, statistiky či typologické. Proto se jedná o jednu z nejkompaktnějších metod kvalitativního výzkumu.

Umožňují totiž zkoumání dat v návaznosti na zkoumanou problematiku a současně poskytují odpovědi na položené výzkumné otázky. Jedná se o jednu z forem empirického výzkumu, která je zaměřena na zkoumání určité problematiky v kontextu reálného života. (Yin, 2003; Reichel, 2009)

U případové studie není jasně definovaný konkrétní způsob, kterým by měla být data shromažďována. Je tedy možné využít celou řadu metod sběru dat, a to jak z primárních, tak i ze sekundárních zdrojů. (Štrach, 2007)

Jelikož výzkum v sobě zahrnoval různé vědecké metody, lze tedy definovat, že bude využita **metoda triangulace**. V triangulaci jde dle Molnár (2012) o studium jednoho a téhož problému prostřednictvím nejrůznějších metod a paralelní užívání různých druhů dat. V rámci triangulace se využívá kombinace několika technik, aby bylo dosaženo vyšší validity výsledků. Cílem je pak řešit komplexní výzkumné otázky, eliminovat slabé stránky a využít silných stránek zvolených přístupů (Molnár, 2012).

### 3.4 STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO VZORKU

Primární výzkum byl proveden za pomoci kvantitativního sběru dat ve vybraných velkých podnicích zpracovatelského průmyslu v ČR. Sběr dat byl proveden na výběrovém vzorku (Disman, 2011), do kterého jsou zahrnuty právě ty podniky, které splňují následující kritéria:

1. **Lokalita** – všechny podniky sídlí na území České republiky.
2. **Velikost podniku** – do výzkumu byly zahrnuty velké podniky, které jsou charakterizovány dle Evropské unie (2015) následujícími charakteristikami:
  - a. počet zaměstnaných osob je vyšší než 250,
  - b. a současně obrat přesahuje částku 50 milionů EUR, nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy převyšuje 43 milionů EUR.
3. **Právní forma podniku** – pro výzkum nebyla rozhodující právní forma podniku, tzn. výzkum se zaměřil jak na akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, veřejně obchodní společnosti, komanditní společnosti, družstva i evropské společnosti.
4. **Vlastnictví podniku** – velmi důležitou podmínkou bylo vlastnictví, neboť do výzkumu mohly být zahrnuty pouze podniky ryze české. Vyřazeny tedy byly

podniky, jež jsou součástí nadnárodních korporací, holdingů apod. Tato selekce byla zvolena z toho důvodu, že součástí nové metodiky odměňování bude provázání odměny CEO s vlastnickým podílem, což by u nadnárodních podniků způsobovalo značné komplikace.

5. **Životní fáze podniku** – vybrány byly podniky, které se nachází ve střední části životního cyklu podniku. Vyloučeny byly startupy, podniky v počáteční fázi podnikání, podniky v úpadku či v likvidaci. Tyto všechny podniky by mohly zkreslit celkové údaje o odměňování CEO, vzhledem k ještě nerozvinutému odměňování u začínajících podniků, a naopak omezenému odměňování u podniků v úpadku.
6. **Předmět podnikání** – vybrány byly podniky, jejichž hlavní předmět podnikání je řazen do kategorie C (zpracovatelský průmysl), konkrétně se jedná o kategorie C10 až C33.

Do základního souboru byly vybrány podniky pouze dle podmínky minimálního počtu zaměstnanců, a to z důvodu širokého spektra odvětví průmyslu, které se řadí do kategorie C (zpracovatelský průmysl) dle kategorizace CZ NACE. Jelikož se disertační práce zaměřovala na problematiku odměňování, není dosažený obrat tou nejdůležitější podmínkou. Oproti tomu počet zaměstnanců předurčuje složitost organizační struktury podniků i počet linií managementu.

Výše uvedená kritéria musely podniky splňovat, aby byly zařazeny do základního souboru, pro který bylo vytvořeno strukturované dotazníkové šetření. Výsledky tohoto šetření byly využity v rámci druhé fáze výzkumu. Ještě před zahájením zmiňovaného dotazníkového šetření však bylo provedeno strukturované dotazníkové šetření v rámci první fáze výzkumu, které mělo ověřit, že vytvoření nové metodiky odměňování je žádoucí, a tedy směr výzkumu je tak správný. Kritéria pro zařazení podniku do základního souboru byla téměř stejná, jediná změna nastala v bodě 4 výše uvedeného seznamu kritérií, a tedy vlastnictví podniku. Do původního základního souboru byly zařazeny i podniky, které jsou součástí nadnárodních korporací, holdingů apod.

Pro výběr podniků byla využita databáze RES, kterou spravuje Český statistický úřad, a databáze Amadeus. Výhodou databáze Amadeus je bezplatný přístup a možnost výběru mnoha kritérií, které výzkumník o daném vzorku podniků potřebuje zjistit. Uvedeny jsou

také ekonomické ukazatele. Současně bylo možné získat také informace o CEO v jednotlivých podnicích a další potřebné informace. Nelze ovšem opomenout limit této databáze, který autor práce spatřuje v dobrovolnosti poskytnutí informací. Z tohoto důvodu tedy tato databáze nemusí obsahovat všechny podniky vyskytující se ve zpracovatelském průmyslu na území ČR. Při porovnání výsledků obou databází byl vytvořen základní soubor podniků o velikosti 220 podniků.

### 3.4.1 Přepočet velikosti výzkumného vzorku

K přepočtu byl využit následující vzorec č. 10 (Saunders et al., 2009; Israel, 1992):

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{e^2} \quad (10)$$

kde:  $n_0$  – minimální velikost vzorku,

$Z$  – úroveň spolehlivosti (pro 99% úroveň spolehlivost je hodnota 2,5758, pro 95% spolehlivost je hodnota 1,96 a pro 90% spolehlivost je hodnota 1,6449),

$p$  – odhad podílu atributu, jež je prezentován v celkové populaci,

$q$  – (1-p),

$e$  – požadovaná úroveň přesnosti.

Jestliže není známá proporce základního souboru, pak proměnné  $p$  a  $q$  jsou rovny 0,5. Jestliže je požadována úroveň spolehlivost 95 %, pak do dosazení hodnot do vzorce č. 10 by měla velikost vzorku odpovídat počtu 385 podniků. Jelikož původní základní soubor podniků obsahuje pouze 220 podniků, pak musí být tato hodnota ještě dále upravena.

$$n_0 = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} = 384,16 \cong 385 \text{ podniků}$$

Vzhledem k výše uvedenému není výsledná hodnota 385 podniků relevantní. Současně také je základní soubor menší než 10 000 jednotek a je tedy nutné vzorek  $n_0$  přepočítat, aby byl dostatečně vypovídající. Vzorec č. 11 tedy obsahuje úpravu dle Saunders et al. (2009):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}} \quad (11)$$

kde:  $n$  – stanovená minimální velikost vzorku,

$N$  – celkový základní soubor,

$n_0$  – minimální velikost vzorku.



Přepočít dle výše uvedeného vzorce č. 11 dává výslednou hodnotu výběrového souboru 141 podniků.

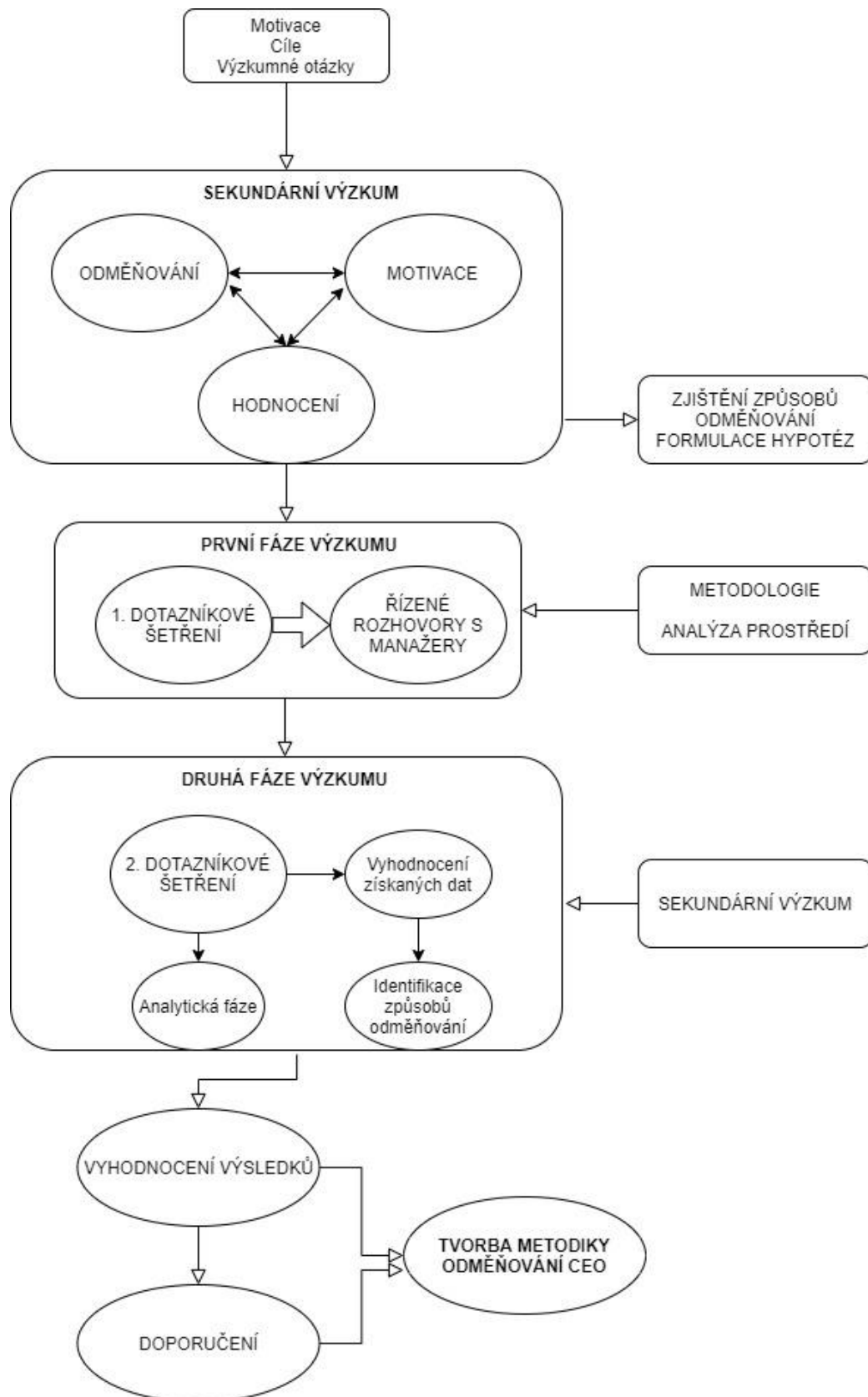
$$n = \frac{385}{1 + \frac{(385 - 1)}{220}} = 140,23 \cong 141 \text{ podniků}$$

### 3.5 POSTUP ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Samotnému zpracování disertační práce předcházelo několik dílčích kroků. Těmi nejzákladnějšími kroky bylo provedení primárního a sekundárního výzkumu. Data pro primární výzkum byla získána prostřednictvím dvou strukturovaných dotazníkových šetření (první bylo provedeno v rámci první fáze výzkumu, druhé bylo provedeno jako součást druhé fáze výzkumu) a prostřednictvím řízených rozhovorů s vrcholovými manažery vybraných velkých podniků z českého podnikatelského prostředí. Data z kvalitativního výzkumu (z řízených rozhovorů) sloužila pro doplnění celkového obrazu o odměňování v českém prostředí a umožnila hlubší náhled do dané problematiky. Data z kvalitativního šetření jsou v práci zpracována v podobě případových studií. Data získána z dotazníkových šetření mají charakter většinou kvantitativní. Mohly tedy být definovány hypotézy, u kterých byla pomocí matematicko-statistických metod potvrzena či vyvrácena jejich pravdivost.

Sekundární výzkum pak obsahoval rozbor literární rešerše a využita byla také obsahová analýza dostupných dokumentů (v oblasti odměňování vrcholových manažerů – pravidla odměňování v jednotlivých podnicích). Sekundární výzkum v podobě teoretické rešerše byl prováděn nejprve před zahájením primárního výzkumu, ale nebyl opomenut ani v době probíhajícího empirického výzkumu. Byla doplňována aktuální data a zjištění v oblasti odměňování vrcholových manažerů.

Po vyhodnocení výsledků druhé fáze výzkumu byla sepsána doporučení v oblasti odměňování a ta následně byla využita pro tvorbu metodiky hodnocení a odměňování vrcholových manažerů. Jelikož se jedná o velmi specifickou skupinu pracovníků v podniku, reflektovala tuto skutečnost i samotná metodika. Pro přehlednost je na následující obrázku č. 5 uvedeno schéma postupu zpracování disertační práce.



**Obrázek 5** Schéma zpracování disertační práce.  
(Zdroj: vlastní zpracování.)

## **4 PRVNÍ FÁZE VÝZKUMU**

V rámci první fáze výzkumu bylo hlavním cílem podrobné prozkoumání problematiky odměňování v prostředí České republiky. Na základě toho bylo provedeno první strukturované dotazníkové šetření, jehož hlavním cílem bylo zjištění jednotlivých způsobů a forem odměňování vybrané skupiny pracovníků. Současně v této první fázi byly vedeny i strukturované rozhovory s vybranými zástupci velkých podniků. Rozhovory měly rozšířit přehled o dané problematice a současně byl s manažery diskutován hlavní záměr této disertační práce, tedy nová metodika odměňování.

### **4.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ NA TÉMA ODMĚŇOVÁNÍ V PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY**

Prvotní strukturované dotazníkové šetření bylo realizováno na vybraném vzorku velkých podniků zpracovatelského průmyslu v České republice s cílem zjistit způsoby a formy odměňování vysoce postavených manažerů (top manažerů). Pro vyhodnocení dat byly použity matematicko-statistické metody. Výsledky tohoto dotazníkového šetření sloužily jako vstupní data pro druhou fázi výzkumu. Vzhledem k časovému odstupu od provedení zkoumání byly již některé výsledky tohoto výzkumu veřejně publikovány.

Dílní cíli dotazníkového šetření byly:

- sběr a analýza měřitelných parametrů, které mají vliv na odměňování vybraných zaměstnanců,
- zjištění způsobů a forem odměňování,
- zjištění zájmu o vlastnické podíly u těchto zaměstnanců,
- získání informací o motivaci vybrané skupiny pracovníků.

#### **4.1.1 CHARAKTERISTIKY VYBRANÉHO VZORKU**

Pilotní výzkum byl proveden u velkých podniků, které byly pro účely dotazníkového šetření definovány dle Evropské unie (2015) následujícími parametry:

- počet zaměstnaných osob je vyšší než 250,

- a současně obrat přesahuje částku 50 milionů EUR, nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy převyšuje 43 milionů EUR.

Podniky, které byly definovány jako vyhovující pro pilotní výzkum, byly selektovány dle hlavního předmětu podnikání (výzkum byl zaměřen na podniky s hlavním předmětem podnikání spadající dle kategorizace CZ NACE do kategorie C – zpracovatelský průmysl). Výčet podniků, které se zapojily do dotazníkového šetření dle kategorizace CZ NACE, je uveden v tabulce č. 5.

**Tabulka 5 Struktura respondentů dle hlavního předmětu podnikání.**

NACE KOD – popis	N	%
10 - Výroba potravinářských výrobků	6	8
11 - Výroba nápojů	1	1,33
12 – Výroba tabákových výrobků	0	0
13 - Výroba textilií	1	1,33
14 – Výroba oděvů	0	0
15 - Výroba usní a souvisejících výrobků	1	1,33
16 - Zpracování dřeva, výroba dřeva a příb. výrobků, kromě nábytku	1	1,33
17 – Výroba papíru a výrobků z papíru	0	0
18 – Tisk a rozmnožování nahaných nosičů	0	0
19 - Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů	1	1,33
20 - Výroba chemických látek a chemických přípravků	3	4
21 – Výroba základních farmaceutických výrobků a přípravků	0	0
22 - Výroba pryžových a plastových výrobků	6	8
23 – Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	0	0
24 - Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství	2	2,7
25 - Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení	10	13,33
26 – Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů	0	0
27 - Výroba elektrických zařízení	4	5,33
28 - Výroba strojů a zařízení j. n.	16	21,33
29 - Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů, návěsů	8	10,7
30 - Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	4	5,33
31 - Výroba nábytku	1	1,33
32 - Ostatní zpracovatelský průmysl	7	9,3
33 - Opravy a instalace strojů a zařízení	3	4
CELKEM	75	100

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další charakteristiky vybraného vzorku respondentů byly:

- doba životního cyklu podniku – vybrány byly podniky ve střední době životního cyklu, zralé a stabilizované. Vyloučeny tedy byly podniky spadající do kategorie startupy a podniky v krizi či v úpadku;
- finanční zdraví podniku – důležité bylo vybrat ty podniky, které se nenacházejí v úpadku či v likvidaci, neboť u těchto podniků by mohlo dojít ke zkreslení informací o odměňování manažerů;
- kapitálová struktura podniku – zde nebyly podniky selektovány, pilotní výzkum se zaměřoval na ryze české podniky i podniky, jež jsou součástí nadnárodních korporací;
- právní forma podnikání – opět nedošlo k selekci, nicméně v prostředí České republiky ve spojení s dalšími charakteristikami byli respondenti pouze z akciových společností, společností s ručením omezeným a komanditních společností.

Cílem výběru vhodného vzorku respondentů bylo získat objektivní data, jež budou současně dostatečně reprezentativní. Dle předcházejících kritérií bylo pro výzkum vybráno 444 vyhovujících podniků z celé České republiky, které mohly být zapojeny do dotazníkového šetření. K nalezení vyhovujícího souboru podniků byla využita databáze Amadeus. Dotazníkové šetření probíhalo na podzim roku 2018 a za tuto dobu se zapojilo celkem 75 respondentů, resp. 75 firem, a návratnost dotazníku tak byla 16,89 %.

#### **4.1.2 CHARAKTERISTIKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Dotazník byl rozdělen na 4 části. V první části dotazníku byly sbírány informace o konkrétní osobě, tedy bylo zjišťováno pohlaví, věk, ve kterém úseku v podniku respondent aktuálně pracuje, jak dlouho na této pozici působí, kolik zaměstnanců řídí či vede, kolik hodin průměrně týdně reálně pracuje a zda pracuje také ve dnech dovolené či ve dnech státem uznaného pracovního klidu. Jestliže respondent odpověděl, že pracuje ve dnech dovolené či o svátcích, byl doptán ještě na průměrný počet hodin, které denně věnuje své práci.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na zjištění způsobů kompenzace práce vrcholových manažerů a tato oblast celkově obsahovala 13 otázek, z nichž některé byly rozděleny na podotázky. Manažer zde měl rozdělit svoji mzdu na fixní a variabilní složku, definovat základní způsoby odměňování jeho práce, uvést průměrnou výši jeho měsíční hrubé mzdy či vyjádřit svůj názor na systém odměňování.

Třetí část dotazníku se zabývala motivací pracovníka a obsahovala 2 otázky. První otázka v sobě skrývala 6 podtázek, na které mohl/a manažer/ka odpovídat určitě ano, spíše ano, nevím, spíše ne a určitě ne. Druhá otázka z této kategorie byla nepovinná a respondent mohl vyjádřit svoji touhu po změně v systému odměňování, konkrétně vztahující se k jeho pracovní pozici.

Poslední, čtvrtá část dotazníku zjišťovala informace o podniku, tedy v jakém kraji má podnik sídlo, kolik zaměstnává aktuálně pracovníků, jaký byl obrat podniku za minulé období, jaký je předmět podnikání, jak dlouho podnik existuje či zda se jedná o ryze český podnik či součást nadnárodní korporace. Na závěr mohli respondenti zanechat svůj kontakt pro budoucí spolupráci.

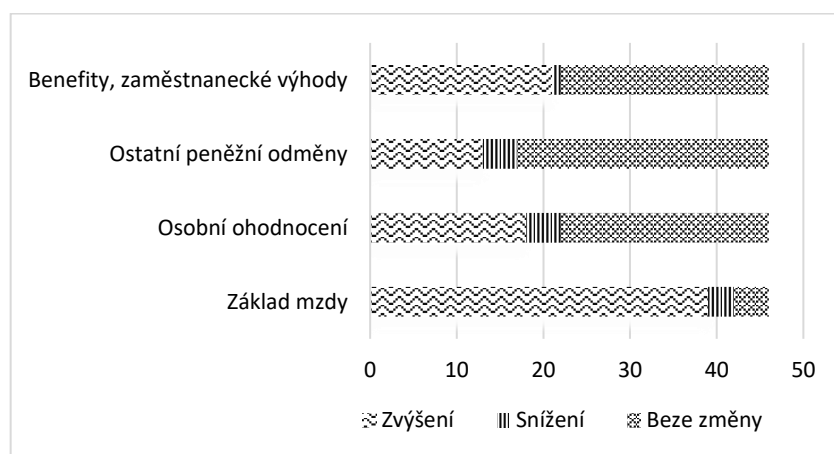
Pro rychlejší sběr dat a efektivnější vyhodnocení dotazníku bylo využito online dotazníku Google a všichni respondenti odpovídali elektronicky. Většina otázek byla konstruována jako uzavřené otázky. Pokud měl respondent vyjádřit svůj osobní názor, byla využita Likertova 5stupňová škála.

#### **4.1.3 VÝSLEDKY PRVNÍ FÁZE VÝZKUMU**

Ze vzorku 75 respondentů, kteří odpověděli na dotazník, bylo 56 mužů (74,7 %). Z hlediska věku tvořili nejpočetnější skupinu respondentů lidé ve věku 36-45 let – celkem 30 (40 %), druhou nejpočetnější skupinou pak byli manažeři ve věku 46-55 let (28 %), respondenti ve věku 56-65 let tvořili 16% vzorek respondentů. Na pozici vrcholového managementu jsou potřebné jisté životní zkušenosti, a proto se domnívám, že věková struktura respondentů odpovídá právě tomuto faktu. Nejčastější odpovědí na otázku „*Jak dlouho v podniku na současné pozici pracujete?*“ byl interval 10-15 let, což odpovědělo 16 respondentů (21,3 %), další nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo 5-10 let (20 %) a 3-5 let (20 %). Nejčastěji manažeři na této úrovni vedou/řídí více než 50 zaměstnanců a tuto odpověď vybralo 18 respondentů (24 %). Zajímavá data byla

získána z otázek týkajících se času, který věnují své práci. Celkem 28 respondentů (37,3 %) odpovědělo, že týdně reálně pracují 46-50 hodin, dalších 26 respondentů (34,7 %) odpovědělo, že práci věnují 41-45 hodin týdně. 44 respondentů (60 %) uvedlo, že se práci věnují i ve dnech dovolené či ve dnech státem uznaného pracovního klidu a denně věnují své práci průměrně 2-3 hodiny.

Stěžejní částí dotazníku bylo zjištění způsobů kompenzace práce manažerů. První otázka se zabývala zjištěním, zda v posledních 3 letech došlo ke změnám v odměňování, na což navazovaly další podotázky. Celkem 46 respondentů (61,3 %) odpovědělo ano, zbylých 29 respondentů (38,7 %) odpovědělo na tuto otázku ne. Jestliže odpověď respondentů byla kladná, měli v následujících podotázkách vyjádřit, které složky mzdy byly změněny a jakým způsobem. Výsledky této otázky jsou shrnuty následujícím grafem č. 1.

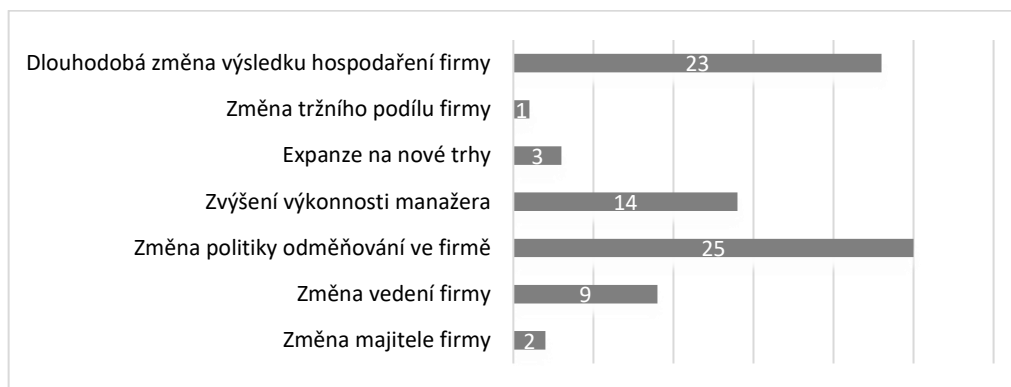


**Graf 1 Změny jednotlivých složek mzdy.**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jelikož tato otázka byla nepovinná a někteří respondenti odpověděli, že nedošlo ke změnám v odměňování, je celkový počet odpovědí nižší. Z důvodu širokého spektra firem, které byly osloveny pro výzkum, kdy každý jednotlivec vnímá jiný význam pojmů bonusy, prémie či odměny, byl zvolen souhrnný název „ostatní peněžní odměny“. Benefity a zaměstnanecké výhody zde byly zahrnuty z důvodu komplexnosti, nicméně se do výše měsíční hrubé mzdy nezapočítávají. Z výše uvedeného grafu č. 1 je patrné, že pokud došlo ke změnám v odměňování, tak se tyto změny vyvíjely pozitivním směrem, a to především u fixní části mzdy – základu mzdy. Pouze u několika jednotek respondentů byla zaznamenána odpověď snížení některé ze složek mzdy. Při bližším zkoumání výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zvýšení základu mzdy bylo

provázáno také se zvýšením osobního ohodnocení celkem u 8 respondentů (17,4 %) a stejný počet respondentů také označil, že došlo ke zvýšení mzdy i ke zvýšení ostatních peněžních odměn (17,4 %). U 5 respondentů (10,9 %) se pak objevilo zvýšení současně u základu mzdy, osobního ohodnocení a ostatních peněžních odměn. Průměrně došlo ke zvýšení základu mzdy o 10-15 %. Respondenti dále vybírali faktory, které měly dle jejich názoru vliv na změnu v odměňování. Vybrat mohli i více odpovědí a výsledky této otázky jsou zobrazeny v grafu č. 2.



**Graf 2 Faktory ovlivňující změnu složek mzdy.**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti, kteří odpověděli, že nedošlo v posledních 3 letech ke změně systému odměňování, uvedli jako nejčastější důvod nezáměr vedení podniku ke změnám v systému odměňování. Celkem se tak vyjádřilo 17 respondentů (60,7 %).

Oslovení respondenti byli dále požádáni o rozdělení jejich měsíční hrubé mzdy na její jednotlivé složky, a to základ mzdy, osobní ohodnocení a ostatní peněžní odměny. Pro rozdělení svojí mzdy měli připravené intervalové škály o šíři 10 %. Základ mzdy u manažerů nejvyšších linií tvoří nejčastěji 61-70 % celkové měsíční hrubé mzdy, tuto odpověď vybralo 20 respondentů (26,7 %), což je hodnotou mediánu dle odpovědí respondentů. Osobní ohodnocení nejčastěji tvoří výši mzdy podílem 10 %, tuto odpověď zvolilo 33 respondentů (44 %). Četné zastoupení měl také interval 11-20 %, a tuto odpověď vybralo 19 respondentů (25,3 %). Medián osobního ohodnocení se nachází v intervalu 11-20 %. Ostatní peněžní odměny tvoří také nejčastěji hrubou mzdu respondentů intervalem 0-10 % a tuto odpověď vybralo 37 respondentů (téměř 50 %). Druhou nejčastější odpovědí byl interval 11-20 % s četností 16 respondentů (21,3 %). Hodnota mediánu se u ostatních peněžních odměn pohybuje v intervalu 0-10 %.



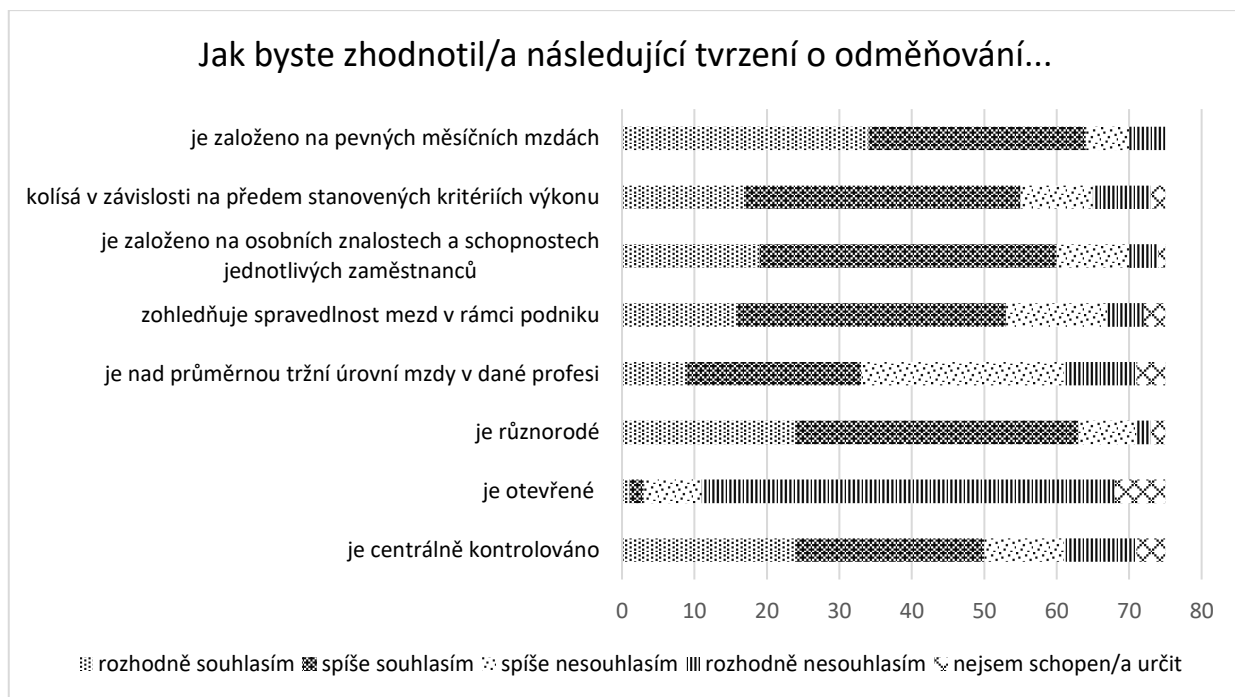
Pátá otázka druhé části strukturovaného dotazníku se dotazovala na intervaly, v jakých jsou vypláceny variabilní složky mzdy, tedy osobní ohodnocení a ostatní peněžní odměny. U osobního ohodnocení byl nejčastější odpovědí měsíční interval, celkem odpověď vybralo 31 respondentů (41,3 %) a druhou nejčastější odpovědí byl interval roční. Tento interval zvolilo 22 respondentů (29,3 %). U ostatních peněžních odměn byl naopak nejčastěji interval roční, což zvolilo 44 respondentů (58,6 %) a druhou nejčastější odpovědí byl interval měsíční, což zvolilo 14 respondentů (18,6 %). V možnostech, které mohli respondenti vybrat, byly dále uvedeny intervaly 3leté a 5leté. Tato odpověď nebyla nikým zvolena ani u jednoho typu odměn. Dlouhodobé plánování ovlivňuje v podniku řadu metrik, které jsou ovšem měřitelné až v dlouhodobém horizontu. 11 respondentů (14,6 %) dále v dotazníku uvedlo, že výši jejich variabilních složek mzdy ovlivňuje hodnota ukazatele EVA. Podstatou tohoto ukazatele je ovšem právě dlouhodobý horizont. Při vyjádření názoru respondentů, co nejvíce ovlivňuje výši variabilních složek mzdy, patřily mezi nejčastější odpovědi jejich pracovní výkon (56 respondentů, resp. 74,7 %) a dosažený výsledek hospodaření (66 respondentů, resp. 88 %). U 5 respondentů (6,7 %) se pak objevila také možnost dosaženého tržního podílu.

Z hlediska budoucího výzkumu tvorby nové metodiky odměňování vrcholových manažerů v České republice patří mezi velmi důležité otázky strukturovaného dotazníkového šetření právě dvě: „*Umožňuje Vám systém odměňování v podniku získat vlastnický podíl?*“ a „*Pokud Vaše odpověď u předchozí otázky byla negativní, chtěl/a byste mít možnost získat vlastnický podíl v podniku?*“. 62 respondentů (82,7 %) na první otázku opověděli určitě ne a 7 respondentů (9,3 %) odpověděli spíše ne. Tedy 92 % respondentů nemá vůbec možnost získat vlastnický podíl. Z těch respondentů, kteří pak odpověděli na druhou otázku (celkem 70), jich odpověď určitě ano zvolilo 19 (27,1 %) a spíše ano 17 respondentů (24,3 %). Tedy přes 50 % respondentů by mělo zájem získat vlastnické podíly v podnicích, ve kterých pracují. Negativní odpověď zvolilo 23 respondentů (32,9 %) a odpověď nevím vybralo 11 respondentů (15,7 %).

V informačním systému o průměrných výdělcích, které spravuje Ministerstva práce a sociálních věcí, jsou uvedeny výše výdělků rozdělených dle jednotlivých pracovních pozic. Aktualizace těchto dat probíhá v půlročních intervalech. Z výběru pracovních pozic autor vybral pozici „*nejvyšší představitel společnosti*“, jejichž pracovní náplň je

dle metodiky Českého statistického úřadu popsána následovně: „*Tito pracovníci mají zejména zodpovědnost za rozhodnutí v oblasti celkového strategického a operativního řízení podniku nebo organizační jednotky (druh, kvalita a množství vyrobeného zboží, poskytnuté služby), v oblasti rozpočtů (kolik a na jaké účely) a v oblasti výběru a propouštění zaměstnanců.*“ (ČSÚ, 2011) V informačním systému pak byla vybrána kategorie „*nejvyšších představitelů společnosti*“ s 250 a více zaměstnanci pro zjištění výše jejich výdělku, aby tento údaj mohl být porovnán s odpověďmi v dotazníkovém šetření. Dle průzkumu ministerstva je vážený průměr mzdy těchto představitelů 107 766 Kč/měsíc (MPSV, 2018). Vážený průměr v dotazníkovém šetření vyšel na 103 833 Kč/měsíc a je tedy velice podobný váženému průměru, který byl stanoven v informačním systému Ministerstva práce a sociálních věcí. Výše vypočítaný vážený průměr hrubé mzdy u manažerů velkých podniků potvrzuje i teoretické předpoklady autora Merhebi (2006, uvedeno v teoretické části článku), že výše mzdy manažera je ovlivněna velikostí podniku. Čím větší podnik je, tím vyšší budou odměny managementu.

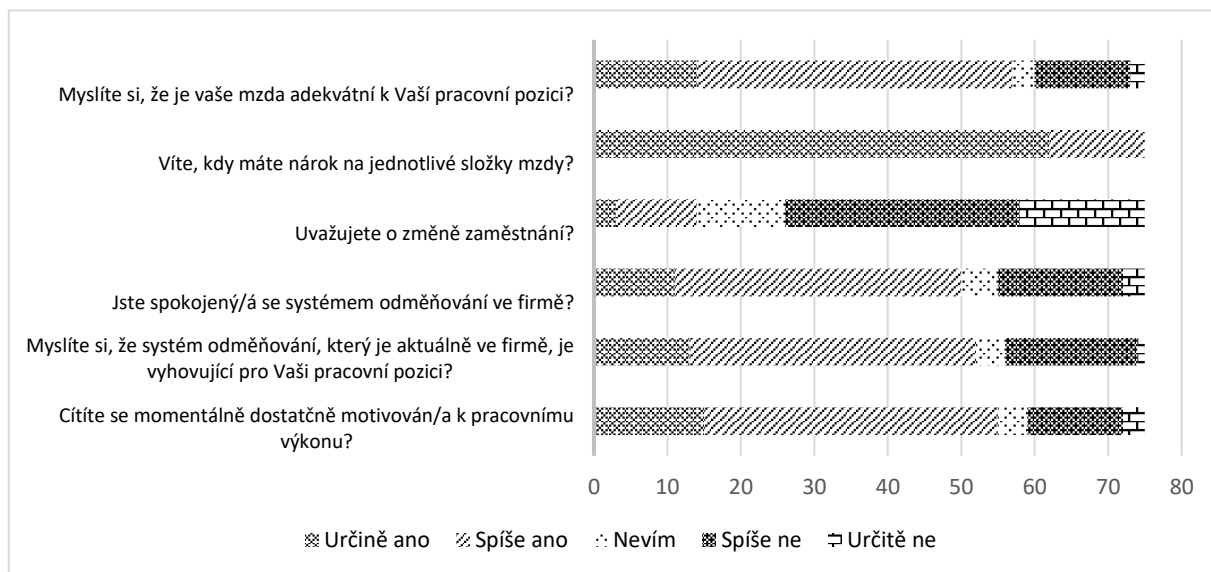
Graf č. 3 zachycuje odpovědi respondentů na jednotlivá tvrzení o systému odměňování. Z odpovědí lze říct, že systémy odměňování v podnicích jsou nejvíce ovlivněny dosaženými znalostmi a schopnostmi zaměstnanců, což odpovědělo 60 respondentů (80 %) a především jsou mzdy založeny na pevných měsíčních mzdách, což odpovědělo 64 respondentů (85 %). Dále je odměňování charakteristické tím, že kolísá v závislosti na předem stanovených kritériích, což uvedlo 55 respondentů (73 %). Tyto uvedené výsledky odpovídají hodnotám součtu odpovědí rozhodně souhlasím a spíše souhlasím.



**Graf 3 Zhodnocení tvrzení o systému odměňování.**

(Zdroj: vlastní zpracování)

V části motivace měli respondenti odpovídat na 6 výroků. 57 respondentů (76 %) si myslí, že jejich mzda je adekvátní vzhledem k jejich pracovní pozici (součet odpovědí určitě ano a spíše ano). Všichni respondenti přesně vědí, kdy mají nárok na jednotlivé složky mzdy a systémy odměňování jsou tedy nastaveny jasně a srozumitelně. O změně zaměstnání neuvažuje 49 respondentů (65 %) a tato hodnota je dána součtem odpovědí spíše ne a určitě ne. Celkem 50 respondentů (66,7 %) je spokojeno s nastaveným systémem odměňování, 52 respondentů (69 %) si myslí, že systém odměňování, který v podniku aktuálně je nastavený, je vyhovující pro jejich pracovní pozici, 55 respondentů (73 %) je dostatečně motivováno ke své práci. Výsledné hodnoty u posledních 3 výroků jsou dány součtem odpovědí určitě ano a spíše ano. U nepovinné otázky „Co byste chtěl/a změnit na systému odměňování pro Vaši pracovní pozici?“ se manažeři vyjádřili, že by chtěli větší provázání jejich odměny s výkonem podniku, zavedení dodatečných odměn v závislosti na zisku, zahrnutí do akcionářského programu, případně provázání odměny přímo s úsekem, který řídí. Jak jsou oslovení respondenti motivováni k práci je shrnuto v grafu č. 4.



**Graf 4 Shrnutí motivace respondentů.**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední část dotazníku se zaměřila na charakteristiky podniku i vztahu manažera k podniku. 74 respondentů (98,7 %) je bez vlastnických práv v podniku. Dle kapitálové struktury bylo nejčastější zastoupení ryze českých podniků, což bylo 37 respondentů (49,3 %), 33 firem (44 %) je pak dceřinou společností v nadnárodní korporaci. Nejčastější zastoupení právní formy byla akciová společnost 41 (54,7 %), následně společnost s ručením omezeným 30 odpovědí (40 %).

## 4.2 STATISTICKÝ ROZBOR PRVNÍ FÁZE VÝZKUMU

Jak bylo uvedeno v předcházející podkapitole 4.1.3, výše hrubé měsíční mzdy oslovených respondentů dle váženého průměru je 103 833 Kč/měsíc. Výše odměn managementu závisí na velikosti podniku. Vzhledem k tomuto teoretickému předpokladu závislosti výše mzdy na velikosti podniku (Merhebi, 2006) bylo snahou potvrdit toto tvrzení i v analyzovaném dotazníkovém šetření. Respondenti v rámci dotazníkového šetření vybírali interval výše hrubé měsíční mzdy. Velikost podniku pro potvrzení této hypotézy byla kategorizována dle počtu zaměstnanců v podniku, který respondenti uváděli v otevřené otázce ve 4. části dotazníku. Pro potvrzení této hypotézy byly odpovědi sloučeny do vybraných intervalů a závislost těchto dvou prvků je popsána v tabulce č. 6.

**Tabulka 6 Vazba mezi proměnnými výše příjmu a počtu zaměstnanců.**

Kategorie příjmů	Počet zaměstnanců			
	do 500	501 - 1000	1001 - 1500	nad 1500
pod 50 000 CZK	5	4	1	1
50 001 - 75 000 CZK	6	9	1	0
75 001 - 100 000 CZK	2	7	0	4
100 001 - 125 000 CZK	1	2	1	0
125 001 - 150 000 CZK	3	8	2	3
150 001 - 175 000 CZK	1	2	2	0
175 001 - 200 000 CZK	1	1	1	0
nad 200 000 CZK	0	2	0	3

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě výše uvedené tabulky lze tedy porovnat výsledek testu založeného na chí-kvadrát statistice a lze přijmout či nepřijmout nulovou hypotézu. Hypotézy jsou stanoveny následovně:

*H<sub>0</sub>: Velikost podniku neovlivňuje výši hrubé měsíční mzdy manažera.*

*H<sub>1</sub>: Velikost podniku ovlivňuje výši hrubé měsíční mzdy manažera.*

Pearsonovým testem Chí-kvadrátu nebyla potvrzena závislost, nicméně tento test se řadí k obecnějším statistickým metodám, jež využívají netříděná data. Jelikož data byla setříděna, je využito Kendallova korelačního koeficientu, jinak nazývaného jako Kendallovo tau. Při tomto testování došlo k vyřídění dat a jejich konkretizaci. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 7.

**Tabulka 7 Vyjádření závislosti dvou prvků prostřednictvím Kendallovo tau.**

Symmetric Measures		
		Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,159
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,009
	Kendall's tau-c	,009
N of Valid Cases		

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě signifikance testu Kendallova koeficientu byl zjištěn úzký vztah mezi zvolenými proměnnými a byla tak potvrzena závislost. Tato signifikance je ve výši 0,009 dle tabulky č. 7.

Dle archivu údajů Ministerstva práce a sociálních věcí, které uveřejňuje v informačním systému o průměrných výdělcích, byly shromážděny údaje o výši odměn vybraných zaměstnanců, tedy vrcholových manažerů. Odměny jsou uvedeny od roku 2000, přičemž

v roce 2010 došlo ke změně klasifikace jednotlivých pracovních pozic, a z klasifikace KZAM se přešlo na aktuálně využívanou klasifikaci dle tříd CZ-ISCO.

V období let 2000-2010 byla dle klasifikace KZAM vybrána pracovní pozice „*Vedoucí a řídicí pracovník velké organizace, společnosti, podniků apod., vč. jejich organizačních jednotek (manažeři)*“. Jelikož byla tato pozice ještě podrobně kategorizována, byla zvolena kategorie 1222 – Vedoucí pracovník v průmyslu (ve výrobě) (ČSÚ, 2014). Z nabízených kategorií je tato pozice nejvíce podobná současné kategorii a současně tento výběr splňuje i charakteristiku zkoumaného vzorku. V letech 2010-2018 je výše odměny sledována u pozice „*Nejvyšší představitel společnosti*“, jejichž pracovní náplň je dle metodiky Českého statistického úřadu již byla popsána. Tabulka č. 8 sumarizuje získané údaje o výši odměn těchto pracovníků.

**Tabulka 8 Vývoj měsíční hrubé mzdy a její charakteristiky (soukromý sektor).**

Rok	Měsíční hrubá mzda – průměr (Kč)	Medián <sup>9</sup> (Kč)	Diferenciace				Placená doba (hod./měsíc)	Podíl odměn na hrubé mzdě (%)
			D1 <sup>10</sup> (Kč)	Q1 <sup>11</sup> (Kč)	Q3 <sup>12</sup> (Kč)	D9 <sup>13</sup> (Kč)		
2019	131 899	81 868	24 459	45 200	165 243	294 113	172,2	24,9
2018	124 338	67 353	24 893	40 815	146 230	283 014	171,3	26,8
2017	104 189	58 573	22 043	34 734	121 058	245 318	171,6	24
2016	102 332	56 342	21 378	32 190	118 769	228 062	172,5	24,8
2015	95 747	55 339	22 305	32 047	107 251	202 867	172,5	25
2014	93 883	55 686	22 190	30 001	99 456	204 764	172,7	24
2013	90 395	53 130	20 264	30 076	99 335	202 511	172,3	22,1
2012	95 510	50 554	17 846	28 382	99 037	212 753	172,4	29,9
2011	81 942	41 189	15 225	25 319	86 788	185 095	172,2	25,7
2010	71 726	56 164	31 140	41 067	81 180	123 769	168,8	19,8
2009	71 231	54 437	30 195	39 575	79 537	125 162	168,1	20,9
2008	70 990	53 546	30 314	39 720	80 135	124 733	169,4	22,9
2007	65 288	49 497	28 272	37 078	72 990	113 638	168,6	20,7
2006	59 703	46 474	26 665	34 915	67 451	103 051	167,8	22,4
2005	56 507	44 594	24 991	32 685	62 696	98 783	166,6	22,8
2004	53 165	41 503	23 394	nedef.	nedef.	95 888	167,2	24,6
2003	50 102	39 311	22 000	nedef.	nedef.	91 161	165,9	24,3
2002	46 604	36 674	20 420	nedef.	nedef.	85 189	146,4	25,3
2001	42 165	33 929	19 125	nedef.	nedef.	76 809	146,8	26,2
2000	39 202	31 585	18 209	nedef.	nedef.	69 658	156,8	25,2

(Zdroj: MPSV, 2018; ISPV, 2019a)

<sup>9</sup> Medián je hodnota uprostřed vzestupně uspořádané řady hodnot sledovaného znaku, polovina hodnot je nižší než medián a druhá polovina je vyšší než medián.

<sup>10</sup> První decil je hodnota, pod kterou leží 10 % nejnižších hodnot sledovaného znaku.

<sup>11</sup> První kvartil je hodnota, pod kterou leží 25 % nejnižších hodnot sledovaného znaku.

<sup>12</sup> Třetí kvartil je hodnota, nad kterou leží 25 % nejvyšších hodnot sledovaného znaku.

<sup>13</sup> Devátý decil je hodnota, nad kterou leží 10 % nejvyšších hodnot sledovaného znaku.

V tabulce je uvedených několik charakteristik o mzdách vysoce postavených manažerů. Ze sloupce placená doba v hodinách/měsíc je patrný rostoucí fond pracovní doby těchto pracovníků. Sami respondenti v dotazníku uváděli, že práci věnují i svůj volný čas (o víkendech, dovolených i ve dnech státních svátků) a zvyšuje se i fond placené pracovní doby. Poslední sloupec tabulky uvádí poměr variabilní části složky mzdy na celkové výši hrubé mzdy pracovníka. Tento podíl je kolísavý a pohybuje se v rozmezí 20-30 %. Při srovnání s provedeným pilotním výzkumem nebyl tento interval potvrzen. Respondenti nejčastěji uváděli, že ostatní peněžní odměny (prémie a bonusy) tvoří 0-20 % jejich hrubé měsíční mzdy.

V souvislosti s provedenou teoretickou rešerší byl dále proveden podrobný rozbor výše mzdy a platů u pracovníků na stejné pracovní pozici, tedy srovnání podnikatelské a nepodnikatelské sféry. V teoretické části bylo uvedeno, že u podniků se státní účastí mohou být mzdy CEO nižší. Na tento fakt poukazují např. zdroje OECD (2015) či Borisová a kol. (2018).

Kategorizace pracovních pozic se v soukromém a státním sektoru mírně liší. Vybraná pracovní pozice v soukromém sektoru byla popsána již výše. Ve státním sektoru byla vybrána pozice pro roky 2000-2010 s číslem 1210 *Ředitelé a prezidenti velkých organizací, podniků*, která byla v roce 2011 sloučena do kategorie *Nejvyšší státní úředník, nejvyšší představitelé společností*. Od roku 2012-2019 pak stejnému zařazení odpovídala pracovní skupina *Nejvyšší představitelé společností (kr. politických, zájmových a příbuzných organizací)*, konkrétně byla zvolena pozice pod číslem 11201 *Nejvyšší představitelé velkých společností a institucí*.

Dále pak pro roky 2006-2008 byla upravena metoda zacházení s extrémně vysokými hodnotami hodinových i měsíčních výdělků. Nově jsou pro jednotlivé hlavní třídy (kam spadají i vybrané pracovní pozice) určovány maximální stropy výdělků na základě hodnot z minulého roku, pomocí vzorce (ISPV, 2019b):

$$p95 + (p95 - p50) * 10 \tag{12}$$

kde: p95 - 95. percentil,

p50 - 50. percentil příslušné hlavní třídy.

Hodnoty převyšující tyto limity nejsou do výsledných sestav zahrnovány. (ISPV, 2019b)

V následující tabulce č. 9 je tedy uvedeno srovnání mezd a platů ředitelů podniků.

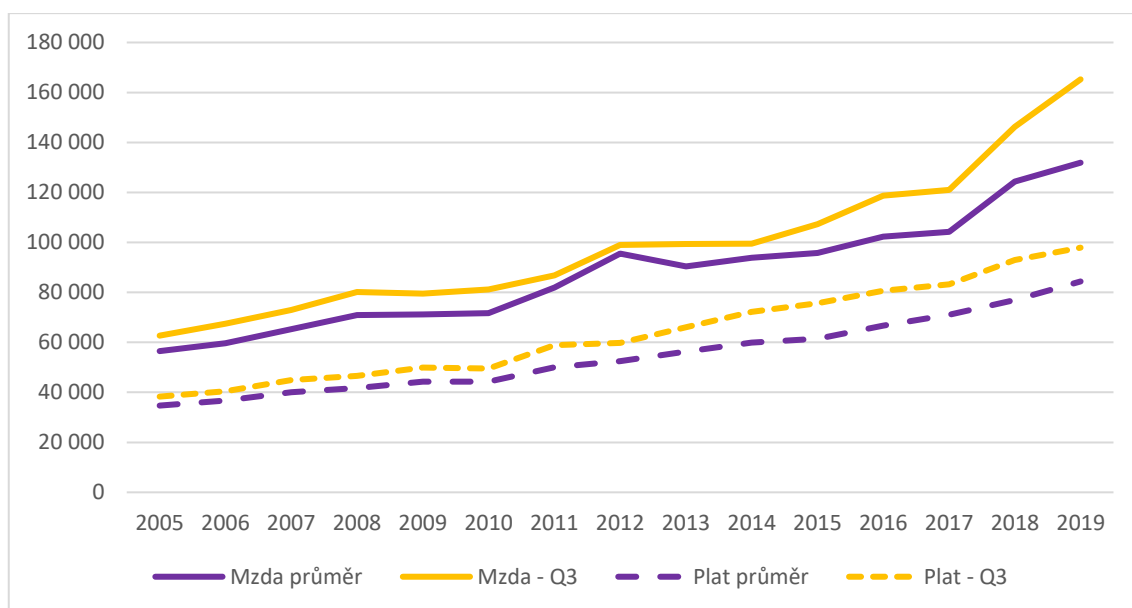
**Tabulka 9 Srovnání mezd a platů nejvyšších představitelů podniků v ČR.**

Rok	Mzdová sféra				Platová sféra			
	Měsíční hrubý průměr (Kč)	Medián (Kč)	Diferenciace		Měsíční hrubý průměr (Kč)	Medián	Diferenciace	
			Q1 (Kč)	Q3 (Kč)			Q1 (Kč)	Q3 (Kč)
2019	131 899	81 868	45 200	165 243	84 383	74 780	62 220	97 906
2018	124 338	67 353	40 815	146 230	76 909	67 797	55 588	92 984
2017	104 189	58 573	34 734	121 058	71 070	62 095	49 900	83 253
2016	102 332	56 342	32 190	118 769	66 647	58 122	47 131	80 726
2015	95 747	55 339	32 047	107 251	61 409	54 122	44 888	75 648
2014	93 883	55 686	30 001	99 456	59 885	52 829	43 589	72 155
2013	90 395	53 130	30 076	99 335	56 318	49 436	41 092	66 120
2012	95 510	50 554	28 382	99 037	52 444	47 001	38 870	59 777
2011	81 942	41 189	25 319	86 788	50 003	45 767	34 860	58 885
2010	71 726	56 164	41 067	81 180	44 265	43 007	36 730	49 521
2009	71 231	54 437	39 575	79 537	44 338	43 593	37 339	49 952
2008	70 990	53 546	39 720	80 135	41 670	40 997	34 722	46 582
2007	65 288	49 497	37 078	72 990	40 037	39 514	33 777	44 979
2006	59 703	46 474	34 915	67 451	36 695	35 883	31 271	40 488
2005	56 507	44 594	32 685	62 696	34 707	34 141	29 885	38 303
2004	53 165	41 503	ndef.	ndef.	32 514	31 910	ndef.	ndef.
2003	50 102	39 311	ndef.	ndef.	34 974	32 237	ndef.	ndef.
2002	46 604	36 674	ndef.	ndef.	37 689	32 899	ndef.	ndef.
2001	42 165	33 929	ndef.	ndef.	ndef.	ndef.	ndef.	ndef.
2000	39 202	31 585	ndef.	ndef.	ndef.	ndef.	ndef.	ndef.

(Zdroj: ISPV, 2019a,b)

Z předcházející tabulky je pro větší přehlednost vytvořen ještě následující graf č. 5, jelikož se měsíční průměry výrazně liší. Pro srovnání bylo využito kategorie hrubý měsíční průměr a hodnota 3. kvartilu, nad kterou leží 25 % nejvyšších hodnot sledovaného znaku. Tato kategorie pak odhaluje nejvyšší příjmy, které můžou CEO ve státních podnicích získat. Jelikož nedosahují tak vysokých hodnot jako v soukromé sféře, vyplývá z toho nižší průměrná hodnota. V grafu jsou srovnání využity stejné barvy pro stejnou kategorii, jen křivky státní sféry jsou čerchované. Časová osa v grafu je pouze mezi léty 2005-2019, a to z důvodu chybějících údajů v letech 2000-2004.





**Graf 5 Vývoj mezd a platů - měsíční průměry a hodnoty v Q3.**

(Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ISPV, 2019a,b)

Vývoj měsíčních odměn manažerů byl sledován také v závislosti na vývoji HDP České republiky. V teoretické části je prezentována myšlenka dle autora Stern, Willett (2014), který tvrdí, že ekonomika ovlivňuje 50 % výkonnosti podniku a průmysl 25 % výkonnosti, pak to, čeho management opravdu dosáhl, představuje 25 % výkonnosti podniku. Proto byl tedy vývoj odměn manažerů porovnán s HDP celé ekonomiky České republiky. Údaje jsou uvedeny v tabulce č. 10 na následující straně.

Pro zjištění závislosti byl vybrán reálný hrubý domácí produkt, který je vhodnějším ukazatelem právě při dlouhodobém pozorování. Hodnoty reálného HDP vychází z měření Českého statistického úřadu, konkrétně bylo HDP vyčísleno výdajovou metodou a přepočítáno na ceny roku 2010, aby byl eliminován vliv inflace. Dále byly použity hodnoty mezd vrcholných představitelů podniků, neboť práce se zaměřuje na soukromý sektor.

**Tabulka 10 Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy, mediánu hrubé měsíční mzdy a reálného HDP.**

ROK	MĚSÍČNÍ MZDA (Kč)		HDP reálné (mil. Kč)	ROK	MĚSÍČNÍ MZDA (Kč)		HDP reálné (mil. Kč)
	Průměr	Medián			Průměr	Medián	
2019	131 899	81 868	4 856 623 <sup>14</sup>	2008	70 990	53 546	4 069 840
2018	121 493	67 353	4 735 123	2007	65 288	49 497	3 963 527
2017	104 189	58 573	4 604 088	2006	59 703	46 474	3 753 246
2016	102 332	56 342	4 412 049	2005	56 507	44 594	3 512 515
2015	95 747	55 339	4 306 516	2004	53 165	41 503	3 297 100
2014	93 883	55 686	4 089 400	2003	50 102	39 311	3 142 892
2013	90 395	53 130	3 981 303	2002	46 604	36 674	3 033 592
2012	95 510	50 554	4 000 653	2001	42 165	33 929	2 984 277
2011	81 942	41 189	4 032 910	2000	39 202	31 585	2 899 925
2010	71 726	56 164	3 962 464				
2009	71 231	54 437	3 874 383				

(Zdroj: ČSÚ, 2019; MPSV, 2018)

Na první pohled měsíční mzda manažera v čase rostla, stejně jako HDP. Při bližším zkoumání by mohla být patrná závislost vývoje měsíční hrubé mzdy manažera na vývoji HDP státu. Obzvláště v letech 2008-2010 je patrný zpomalený růst mezd, přičemž HDP v tomto období klesalo. Česká republika se vyrovnávala s následky hospodářské krize, která zasáhla téměř všechny světové ekonomiky. V roce 2011 hrubá mzda vzrostla o zhruba 10 000 Kč a další zpomalení růstu nastalo v následujících letech 2012-2014. Zde vývoj mezd přesně kopíruje vývoj HDP, který v roce 2013 poklesl oproti roku 2012 a poklesla i hrubá mzda. Od roku 2015 roste ekonomika a roste také hrubá mzda.

Snaha o potvrzení těchto vazeb také prostřednictvím testování hypotéz je uvedena v následující tabulce č. 11. Sledována byla závislost mezi mediánem hrubé měsíční mzdy manažera a reálným HDP. Medián byl zvolen z důvodu jeho vyšší vypovídací schopnosti, neboť se jedná o střední hodnotu základního souboru. Pro tyto účely byly stanoveny následující hypotézy:

*H<sub>0</sub>: Výše mediánu měsíční hrubé mzdy není závislá na velikosti reálného HDP.*

*H<sub>1</sub>: Výše mediánu měsíční hrubé mzdy je závislá na velikosti reálného HDP.*

<sup>14</sup> Jedná se o součet čtvrtletních odhadů – uvedeno k 17.4.2020.

**Tabulka 11 Testování závislosti prvků pomocí Spearmanova korelačního koeficientu a Pearsonova koeficientu.**

Medián hrubé měsíční mzdy		HDP reálné	
		Value	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,913	,000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,841	,000 <sup>c</sup>

Pozn.: c – Based on normal approximation.  
(Zdroj: vlastní zpracování v Statistics v. 22)

Na uvedené proměnné byla aplikována korelační analýza a z ní vyplývá, že existuje vztah mezi vstupními proměnnými. Pro potvrzení tohoto vztahu byl nejprve využit Pearsonův koeficient, jehož hodnota byla 0,913. Následně byl využit ještě Spearmanův korelační koeficient<sup>15</sup>. Hodnota tohoto koeficientu (0,841) již není tak extrémní jako u Pearsonova koeficientu. V obou případech je signifikance 0,000, čímž je potvrzen statistický vztah mezi proměnnými a existuje tedy závislost mezi zvolenými proměnnými.

#### 4.2.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění způsobů a forem odměňování vysoce postavených manažerů v prostředí zpracovatelského průmyslu v České republice. Dotazník se na základě teoretické rešerše opíral o provázání odměňování s hodnotovým přístupem, a proto byla zjišťována vazba mezi odměnou a hodnotou ukazatele EVA. Jak bylo zjištěno, tak tento ukazatel využívá jen velmi malé procento podniků, konkrétně 11 z oslovených podniků. Tedy dle předpokladu z provedené teoretické rešerše se potvrdilo, že české podniky (resp. majitelé, akcionáři) nepracují s ukazatelem EVA. Proto pro budoucí výzkum je vhodné hledat jiný ukazatel, který bude nejen odrážet výkonnost a úspěšnost podniku, ale bude i reálné jej v českém prostředí využít pro odměňování vysoce postavených manažerů – CEO.

Současně toto dotazníkové šetření dalo odpovědi na 2 nejdůležitější otázky, zda manažeři mají možnost získat vlastnický podíl v podniku, kde pracují, a jestli vůbec mají zájem o získání vlastnického podílu. 92 % respondentů uvedlo, že nemají možnost získat vlastnický podíl, a současně více než 50 % z nich uvedlo, že by vlastnický podíl získat chtěli. Myšlenka pevného provázání odměňování se získáním vlastnického podílu se tedy

<sup>15</sup> Spearmanův korelační koeficient byl zvolen z toho důvodu, že Pearsonův koeficient je vhodný pro data normálního rozdělení. Jelikož ale byla sledována data v pořadí, je vhodnější Spearmanův korelační koeficient, který bývá využíván pro testy pořadové korelace. (Řezanková, 2010)

dle těchto výsledků jeví jako správná. Jelikož většina oslovených manažerů nemají možnost získat vlastnické podíly, byla testována závislost možnosti získat vlastnický podíl na hlavním předmětu podnikání. Zpracovatelský průmysl je totiž velmi široký a spadají do něj nejrůznější oblasti podnikání. Jako příklad je možné uvést automobilový průmysl, resp. výroba motorových vozidel (dle CZ NACE kód 29). Podniky v tomto oboru jsou obvykle součástí velkých nadnárodních holdingů, kde získat vlastnický podíl pro českého manažera bude téměř nemožné. Proti tomu stojí obory, ve kterých je tato možnost pro manažery více na dosah.

Na základě získaných odpovědí byla zjišťována závislost mezi možností získat vlastnický podíl a hlavním předmětem podnikání dle kategorizace CZ NACE. Tabulka č. 12 shrnuje údaje o následujících proměnných:

**Tabulka 12. Zjišťování vazby mezi proměnnými možnost získat vlastnický podíl a hlavní předmět podnikání dle CZ NACE.**

	<b>C10+C</b> <b>11</b>	<b>C14+C</b> <b>15+C16</b>	<b>C16+C</b> <b>17+C31</b>	<b>C20+C</b> <b>21</b>	<b>C19+C</b> <b>22</b>	<b>C24+C</b> <b>25</b>	<b>C26+C</b> <b>27</b>	<b>C28+C</b> <b>33</b>	<b>C29+C</b> <b>30</b>	<b>C32</b>
<b>Ano</b>	0	0	0	0	3	0	0	0	2	1
<b>Ne</b>	7	2	2	3	4	2	4	19	10	6

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výše uvedená tabulka č. 12 sumarizuje údaje dotazníkového šetření u dvou proměnných, a to možnost získat vlastnický podíl a hlavním předmětem podnikání dle CZ NACE. Odpovědi „Ano“ a „Ne“ v tabulce sumarizují odpovědi respondentů z dotazníku. Na otázku, zda mají možnost získat vlastnický podíl, mohli respondenti vybrat z odpovědí „určitě ano“, „spíše ano“, „nevím“, „spíše ne“ a „určitě ne“. Pro potvrzení této premisy došlo ke spojení odpovědí „určitě ano“ a „spíše ano“, stejně tak ke sloučení odpovědí „spíše ne“ a „určitě ne“. Odpovědi „nevím“ byly z tohoto testování vyloučeny. V kategorii C dle CZ NACE je celkem 24 sekcí, které byly sdruženy do několika skupin dle příbuznosti zaměření. Popis sekcí byl uveden v tabulce č. 5 na začátku této kapitoly. Jsou tedy definovány následující hypotézy:

*H<sub>0</sub>: Možnost získat vlastnický podíl v podniku není závislý na předmětu podnikání.*

*H<sub>1</sub>: Možnost získat vlastnický podíl v podniku je závislý na předmětu podnikání.*

**Tabulka 13. Vyjádření závislosti dvou prvků.**

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,417 <sup>a</sup>	9	,043
Likelihood Ratio	15,700	9	,073
Linear-by-Linear Association	,313	1	,576
N of Valid Cases	75		

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě signifikance Pearsonova chí kvadrát testu byl zjištěn úzký vztah mezi těmito zvolenými proměnnými. Tato signifikance je ve výši 0,043. Síla daného vztahu je dána kontingenčním koeficientem, který je 0,043 dle tabulky č. 13.

Za pozornost pak jistě stojí hledání odpovědí na další otázky, které se objevily v průběhu výzkumu. V dalším hlubším zkoumání daného strukturovaného dotazníkového šetření by bylo vhodné vycházet z limitů provedeného dotazníkového šetření, mezi které patří například důraz na sledování systémů odměňování dle dalších charakteristických rysů: podrobnější vlastnická struktura či konkrétnější rozbor jednotlivých forem odměňování řídicích pracovníků. Za bariéru a omezení uvedeného výzkumu lze uvést to, že vybrané podniky byly rozdílné a nedošlo k užší specifikaci výzkumného vzorku. Stejně tak limitem provedeného dotazníkového šetření bylo nízké procento respondentů, kteří se zapojili do šetření.

### **4.3 ŘÍZENÉ ROZHOVORY S MANAŽERY – PŘÍPADOVÉ STUDIE**

Případové studie formou řízených rozhovorů s manažery byly druhou částí první fáze výzkumu a současně představovaly jeden ze základních stavebních kamenů pro tvorbu dotazníkového šetření v rámci hlavního výzkumu. Případové studie mohou být označeny za pilotní studie a řadí se mezi kvalitativní výzkum.

Cílem pilotních studií byla taktéž analýza forem a způsobů odměňování ve vybraných podnicích v České republice. Tyto studie byly provedeny za účelem získání informací a dat přímo z podnikové praxe a podívat se na zkoumanou problematiku očima těch, pro které bude výsledná metodika hodnocení a odměňování.

Sbírání dat touto cestou probíhalo v srpnu a září 2019. Pro případové studie byli osloveni nejvyšší představitelé velkých podniků. Na začátku každé případové studie jsou uvedeny základní charakteristiky o manažerovi i o podniku. Na přání všech manažerů jsou utajeny některé informace, které by přímo vedly k identifikaci manažera či podniku, ve kterém pracuje.

Případové studie byly sestaveny na základě znalostí získaných prostřednictvím sekundárního výzkumu a výsledků prvního dotazníkového šetření. Struktura rozhovoru byla rozdělena do 4 částí – první se zabývala všeobecnými informacemi o manažerovi a podniku, druhá část se zaměřovala na způsoby a formy odměňování, ve třetí části manažer odpovídal na otázky týkající se zájmu o vlastnický podíl a poslední čtvrtá oblast byla zaměřena na etiku jejich profese. Rozhovory trvaly od 30 do 50 minut. Výsledky případových studií jsou pak kombinací dat získaných formou rozhovorů a také analýzy podnikových materiálů (bylo mi umožněno nahlédnout do podnikových směrnic, seznamů benefitů atd.). Pro případové studie byli osloveni 3 manažeři z různých odvětvích zpracovatelského průmyslu pro lepší informovanost.

#### **4.3.1 PŘÍPADOVÁ STUDIE – PODNIK A**

Podnik A datuje svoji novodobou historii již na počátek 20. století a jeho předmět podnikání spadá do kategorie 2894 dle klasifikace CZ NACE (výroba strojů na výrobu textilu, oděvních výrobků a výrobků z usní). Po celou dobu své historie se podnik snaží neustále přizpůsobovat trhu a díky tomu se mu daří udržet na špičce v daném oboru. Počet zaměstnanců byl k datu 27.8.2019 (datum osobního rozhovoru s předsedkyní představenstva podniku) 812. Do tohoto počtu se řadí i 90 agenturních zaměstnanců, které mají pokrýt výkyvy v objednávkách.

Předsedkyně představenstva je ve své funkci již 12 let, tedy od roku 2007. Z verbálního i neverbálního projevu bylo patrné, že svoji práci má velmi ráda a je schopnou manažerkou.

Odměna předsedkyně představenstva je stanovena v roční výši a dochází k jejímu rozpočítání do 12 měsíců. 15-25 % její mzdy má variabilní charakter a odvíjí se od splněných kritérií:

- dosažení definovaného zisku podniku – k jeho vyhodnocení dochází po uzavření účetního období a odměna závislá na tomto faktoru je vyplácena na konci prvního čtvrtletí následujícího účetního období,
- udržení výše zásob (20 % obratu), ve kterých je vázán pracovní kapitál podniku – jedná se o zásoby materiálu, rozpracované výroby a hotových výrobků,
- realizace investic v rámci dohodnutého plánu a výše nákladů na investice (plány investic jsou předkládány představenstvu a jsou průběžně schvalovány).

Jestliže nejsou splněny definované výsledky, pak představitelé představenstva nedostávají žádnou variabilní odměnu. V daném podniku je výkonnost podniku sledována prostřednictvím ukazatele EBITDA. Představenstvo i manažeři mají omezené možnosti ovlivnění výše zakázek, neboť vše je dojednáváno prostřednictvím kooperujícího podniku v zahraničí. Na úrovni podniku jsou definované KPI, které jsou shodné i pro danou pozici předsedkyně představenstva. Ty jsou dále rozpracovány do konkrétních cílů, které plní 7členný management podniku. V porovnání s managementem, který je realizátorem jednotlivých KPI, je variabilní výše odměny pro představenstvo nižší, neboť představenstvo nemá přímý vliv na dosažení definovaných cílů.

U každé pozice v podniku (včetně představenstva, která se zodpovídá dozorčí radě) je prováděno pravidelné roční zhodnocení pracovního výkonu. Přímý nadřízený s pracovníkem osobně vyhodnotí jeho pracovní výkon a zaměstnanec má možnost se ke všemu vyjádřit. V případě, že nesplnil stanovená kritéria pracovního výkonu, zhodnotí, proč je nesplnil (zda neměl dostatek informací, prostředků atd.). Následně jsou stanoveny cíle na další rok. Tyto pohovory probíhají po skončení kalendářního roku, konkrétně v únoru a březnu.

V současné době nemají zaměstnanci ani management možnost získat vlastnické podíly ve firmě. Sama manažerka by měla zájem získat vlastnický podíl ve firmě. Tento vlastnický podíl by zvýšil její loajalitu vůči firmě a brala by jej jako investici do budoucna do dobře prosperující firmy. Adekvátní výše podílu by pro manažerku byla 30 % bez možnosti navýšení.

V oblasti etiky je pro manažerku nejdůležitější přímé jednání a chování. Největší hodnotou je ve firmě otevřená komunikace a jednotný cíl pro všechny. Manažerka má

podepsanou konkurenční doložku a nikdy nepřemýšlela o jejím porušení. V podniku existuje etický kodex pouze na úrovni podniku (10 pravidel). Jestliže se názor manažerky neshoduje s názorem majitele podniku, svým rozhodováním a řízením dosahuje cílů majitele. Při rozhodování by vždy upřednostnila zaměstnance, neboť lidské zdroje podniku jsou nejdůležitějším výrobním faktorem v podniku.

#### **4.3.2 PŘÍPADOVÁ STUDIE – PODNIK B**

Podnik B je společnost s ručením omezeným a jedná se o dceřiný podnik. Jeho mateřská společnost je česká akciová společnost. Podnik se zabývá výrobou diagnostických souprav a její předmět podnikání se řadí do kategorie 3250 dle klasifikace CZ NACE. Podnik se nachází na hranici středního a velkého podniku s možností budoucí expanze a rozvoje, proto byl rozhovor do kvalitativního výzkumu zařazen. Podnik má po celém světě 10 dceřiných společností. Rozhovor byl veden s obchodním ředitelem, který v dané funkci pracuje již 8 let.

Celková mzda CEO je tvořena ze 60 % fixní složkou a zbylých 40 % tvoří variabilní část mzdy. Odměňování je v podniku provázáno s ukazatelem EBITDA, neboť na jeho základě je stanovena i hodnota podniku pro případný prodej. Celková roční odměna je opět stanovena na základě několika kritérií (KPI). Nejdůležitějších a hlavním cílem podniku je synergie všech jejích částí (dceřiných společností), který tvoří 70% podíl v rámci definovaných KPI. Odměna CEO se odvíjí od dalších kritérií:

- 85% podíl na výši odměny tvoří celkový EBIT podniku (zde se tedy projevuje synergie všech podniků skupiny),
- 15% podíly výše odměny tvoří individuální úkoly, které jsou hodnoceny 1x ročně mateřskou společností.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že v podniku aktuálně nejsou stanoveny žádné motivační nástroje, které zde chybí k efektivnímu odměňování a motivaci pracovníků.

Manažer by rád získal v podniku vlastnický podíl, který by pro něj představoval větší zodpovědnost, vyšší finanční ohodnocení, zvýšení loajality vůči firmě a těsnější kontakt s podnikem. Jelikož se aktuálně jedná o společnost s ručením omezeným, řešením dle manažera by bylo převést tento podnik na akciovou společnost a část akcií vydat jako



kmenové akcie. Dle názoru manažera by osoba, která by měla možnost získat vlastnický podíl, musela mít zcela zásadní vliv na podnik (např. osoba by musela být schopna zvýšit v průběhu 5 let hodnotu podniku až trojnásobně) a výše vlastnického podílu by se pak pohybovala v jednotkách procent.

Manažer při své práci klade důraz na etiku, která je pro něj důležitá. V podniku je vytvořen etický kodex na úrovni podniku, i směrem k zákazníkům. Taktéž tento manažer uvedl, že na prvním místě jsou pro něj zaměstnanci podniku při rozhodování mezi jednotlivými zájmovými skupinami v podniku (majitel, zaměstnanci, dodavatelé a odběratelé).

### **4.3.3 PŘÍPADOVÁ STUDIE – PODNIK C**

Podnik C byl založen již roku 1954 a nyní působí v 25 státech světa. Jedná se o tradiční český podnik, jehož hlavní předmět podnikání je velice rozsáhlý a řadí se jak do kategorií skupiny C (zpracovatelský průmysl), tak i do skupiny F (stavebnictví) dle kategorizace CZ NACE. Souhrnně by se jejich předmět podnikání dal shrnout do činností související s inovací, rozvojem a budováním železniční dopravy. Sídlo podniku se nachází v Praze a v celém holdingu je zaměstnáno více než 3 000 zaměstnanců. Podnik vlastnilo 48 vlastníků a po privatizaci zůstalo 25 vlastníků, kteří vlastní podnik i dnes. Manažer je současně jedním z vlastníků a každý vlastník disponuje 4% vlastnickým podílem.

Nejvyšším představitelem podniku je generální ředitel (současně jeden z jednatelů) a jednatelé. Druhou linií managementu jsou odborní ředitelé (na této pozici je oslovený manažer) a třetí linií nejvyššího managementu jsou jednatelé dceřiných společností. Přímými podřízenými jsou pak ředitelé dceřiných společností.

Oslovený manažer pracuje na pozici ředitele holdingu 7 let. V podniku ovšem pracuje déle a prošel různými manažerskými pozicemi. Přímých podřízených má cca 55 a jsou to jednatelé dceřiných společností ve světě.

Mzda manažera se skládá ze smluvní mzdy, smluvních prémie (jež jsou variabilní) a roční odměny, která se odvíjí od splnění definovaných požadavků. Smluvní prémie a odměna tvoří 50 % příjmu manažera. Předepsané ukazatele, které ovlivňují výši roční odměny, jsou:

- zisk – sledován na úrovni celého podniku,
  - podíl na roční odměně – 30 %,
- úkoly plánu technického rozvoje – úroveň vývoje v dceřiných společnostech,
- jmenovité úkoly – konkrétní pro osobu a odvíjí se od aktuální situace v podniku,
  - podíl úkolů plánu technického rozvoje a jmenovitých úkolů na roční odměně – 20 %,
- výše dividendy – stanovená hodnota dividendy, kterou manažer prostřednictvím řízení dceřiných společností musí přinést mateřské společnosti,
  - podíl na roční odměně – 50 %,
  - v případě nedodržení stanovené výše, dochází ke krácení roční odměny.

Podnik pracuje s ukazateli EVA i EBIT(DA) pouze na podnikové úrovni a pro sledování výkonnosti podniku. Tyto ukazatele nejsou provázány s odměňováním CEO. Pro pracovní pozici manažera jsou definovány KPI generálním ředitelem, které vychází z „běžného života“ podniku, a především ze strategie. Každý rok na jaře jsou určeny plány technického rozvoje na úrovni mateřské společnosti, které manažer převádí na plány rozvoje pro všechny dceřiné společnosti. Každé čtvrtletí jsou sledovány dosažené výsledky, přičemž celkové zhodnocení je prováděno 1x ročně formou rozhovoru s generálním ředitelem. S nastaveným systémem odměňování a hodnocení je manažer spokojen a sám uvádí, že systém odměn se vyvíjí s potřebami trhu a podniku, což oceňuje.

Ve vybraném podniku není možné převést vlastnický podíl na top management, což vychází ze společenské smlouvy. Vlastnický podíl může získat pouze rodinný příslušník již existujících vlastníků. Vlastnický podíl představuje pro manažera uspokojení profesní realizace. Pokud by měl získat podíl některý z top managerů, pak by musel splňovat podmínky loajality k firmě, odbornost a základní etický aspekt života. Pak by mohl získat 4% podíl, tak jako všichni stávající vlastníci.

Rozhovor se týkal také etických aspektů manažerské práce. Manažer vystihl vnímání etického aspektu své profese jedním slovem – serióznost, na které si velmi zakládá. Jako vlastník nemá podepsanou konkurenční doložku, nicméně top management musí konkurenční doložku podepsat. Sám oslovený manažer by nikdy neporušil ujednání v konkurenční doložce, k čemuž ho vedou životní zkušenosti. Při otázce, zda se vždy shoduje s cíli, které definuje vlastník podniku (resp. generální ředitel jako osoba jemu

nadřizena), jednoznačně a bez zaváhání odpověděl „ano“. Nicméně se ke stanoveným cílům dopracovávají diskuzí, tedy jde o jakési oboustranné vyjednávání, na jehož konci jsou definované cíle pro management. 3 hodnoty, které mu jeho práce přináší, jsou motivace, finanční a materiální zabezpečení, a tou nejdůležitější hodnotou pro něj je budoucí pokračování podniku.

## **5 DRUHÁ FÁZE VÝZKUMU**

V předcházející kapitole č. 4 byla popsána první fáze výzkumu, která v sobě zahrnovala první strukturované dotazníkové šetření a pilotní studie. Výsledky této první fáze byly klíčové pro druhou fázi výzkumu v oblasti hodnocení a odměňování CEO. Informace a data, která byla získána, totiž napomohla k vytvoření propracovanějšího dotazníku, kdy odpovědi na něho poskytly hlubší pochopení problematiky a bylo díky nim možné vytvořit novou metodiku odměňování.

Druhé strukturované dotazníkové šetření bylo vytvářeno s cílem co nejlépe zabezpečit návratnost tohoto dotazníku, neboť se jedná o velmi citlivá data, ke kterým se podniky, resp. jejich zástupci, nechtějí mnohdy vyjadřovat. Při procesu tvorby tohoto dotazníkového šetření bylo využito následujících kroků:

1. poznání teoretických východisek k tvorbě dotazníkového šetření z odborných knih a publikací,
2. konzultace se statistikem v oblasti vyhodnocení získaných dat,
3. konzultace se sociologem k formám položených otázek s ohledem na citlivost dat,
4. ověření správnosti formulace otázek u manažera podniku.

Při tvorbě dotazníkového šetření bylo využito taktéž teoretických poznatků o problematice odměňování a výsledků první fáze výzkumu. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo ověření získaných dat z první fáze výzkumu v českém zpracovatelském průmyslu.

### **5.1 POPIS VÝBĚRU A CHARAKTERISTIKA VZORKU**

Podniky, které byly vybrány pro primární výzkum a jejich charakteristiky, byly popsány již v kapitole 3.4, v části metodologie disertační práce. Nejdůležitější charakteristikou (a změnou oproti výzkumnému vzorku v první fázi výzkumu) byla vlastnická struktura podniků, kdy nyní byly vybrány ryze české podniky. Tedy nesměly být součástí nadnárodních podniků, koncernů či holdingů. Toto omezení bylo zvoleno z toho důvodu, že v nově vytvořené metodice je provázané odměňování se získáním vlastnického podílu. Do základního souboru tedy bylo vybráno 220 podniků a dle vzorce č. 11 by výběrový soubor měl být vytvořen 141 náhodně vybranými podniky. Sběr dat probíhal od 9. 1. 2020

do 15. 5. 2020. Toto období je pro podniky sice náročnější, vzhledem k uzávěrkám minulých období, nicméně velké podniky obvykle odevzdávají své účetní závěrky do konce června následujícího roku. Dotazník byl vytvořen online a za dobu sběru dat byl rozeslán celkem 3x na adresy respondentů, neboť po prvním odeslání se vrátilo jen 10 vyplněných dotazníků. Snížená celková návratnost dotazníku je poznamenána taktéž nouzovým stavem „z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru (označovaný jako SARS CoV-2) na území České republiky od 14.00 hodin dne 12. března 2020 na dobu 30 dnů, které bylo vyhlášeno pod č. 69/2020 Sb.“ (Vláda, 2020). Postupně byl nouzový stav prodlužován a současně docházelo také ke zmírnění jednotlivých opatření. Oslovení respondenti odpovídali na žádost o vyplnění dotazníku negativně s vyjádřením, že nyní řeší v podnicích akutnější problémy. Po opakované žádosti bylo získáno 102 dotazníků a celková návratnost byla tedy 72,3 %.

Zjišťována byla právní forma podnikání, neboť ta může ovlivňovat možnosti získání vlastnického podílu v podniku pro CEO a management. V základním souboru se nacházelo celkem 122 akciových společností (55,45 %) a 97 společností s ručením omezeným (44,09 %) a 1 komanditní společností (0,45 %). Výběrový soubor by tedy měl celkově obsahovat 57 akciových společností, 45 společností s ručením omezeným a 1 komanditní společnost (resp. dle procentuálního zastoupení 0,45 komanditní společnosti). Struktura respondentů je rozdělena na 62 respondentů z akciových společností (67,8 %) a 40 respondentů ze společností s ručením omezeným (39,2 %). Výrazně tedy převyšují respondenti z akciových společností.

Jak bylo uvedeno výše, k sestavení dotazníkového šetření bylo podstoupeno několik kroků, přičemž mezi ty nejdůležitější se řadí sekundární výzkum a první fáze primárního výzkumu. Ze sekundárního výzkumu byla vytvořena ucelená teoretická rešerše o problematice odměňování a hodnocení CEO, která následně byla ověřena primárním výzkumem, sloužící jako první fáze výzkumu.

Vytvořený online dotazník (prostřednictvím Google Forms) byl rozdělen na 3 části. V první části se dotazník zaměřoval na způsoby a formy odměňování, druhá část obsahovala otázky týkající se etiky v profesi CEO a třetí část zjišťovala informace o respondentovi a podniku, pro který pracuje. Všechny otázky v dotazníku byly povinné k vyplnění. Dotazník je uveden v příloze č. 3 této disertační práce.

## 5.2 VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Primární výzkum probíhal prostřednictvím strukturovaného dotazníkového šetření, jeho struktura je popsána výše. Zaměření otázek použitých v dotazníkovém šetření je upraveno pro české prostředí, a to především ve smyslu měření výkonnosti podniků. Z teoretické rešerše i první fáze výzkumu vyplynulo, že v českém prostředí pracuje s ukazatelem EVA jen velmi nízké procento podniků, i přes to, že je to velmi vhodný nástroj k měření výkonnosti. Z tohoto důvodu byl tedy zvolen ukazatel EBITDA, který využívají podniky nejen ke sledování výkonnosti, ale také k provázání s odměňováním vysoce postavených manažerů.

V první části dotazníku se 4. otázka zaměřovala na zjištění kritérií, dle kterých je definována odměna pro CEO. Respondenti mohli zvolit i více odpovědí. Nejčastější odpovědí bylo kritérium dosaženého zisku podniku před zdaněním, kterou zvolilo 48 respondentů (47 %), a stejný počet respondentů zvolil i kritérium splnění konkrétních KPI definovaných pro jejich pracovní pozici (48 respondentů, resp. 47 %). Třetím nejčastějším kritériem pak byl ukazatel EBITDA, který zvolilo 38 respondentů (37,25 %). Dalšími kritérii, které ovlivňují odměny CEO jsou splnění KPI definovaných na úrovni podniku jako celku (vybralo 28 respondentů, resp. 54,9 %), dosažený zisk podniku po zdanění (vybralo 14 respondentů, resp. 13,73 %) a hodnota investic (vybralo 12 respondentů, resp. 11,76 %). Ostatní kritéria byla vybrána jednotkami respondentů.

Téměř 61 % respondentů má výši svojí odměny provázanou s EBIT(DA), a to jak při růstu tohoto ukazatele, tak i při jeho poklesu. To vyplývá z odpovědí na 5. otázku první části dotazníku. 58 respondentů (56,82 %) uvedlo, že při růstu ukazatele EBIT(DA) roste i jejich výše odměny (suma odpovědí „určitě ano“ a „spíše ano“). 54 respondentů (52,94 %) uvedlo, že v případě poklesu ukazatele EBIT(DA) klesá také jejich výše odměny (suma odpovědí „určitě ano“ a „spíše ano“). Na otázku, zda je respondentům vyčíslena tzv. „záporná odměna“ ve chvíli, kdy dojde k výraznému poklesu hodnoty ukazatele EBIT(DA) odpovědělo kladně jen 6 respondentů (5,88 %).

Odměnu za výkon funkce CEO (otázka č. 2) dostávají respondenti nejčastěji v ročním intervalu, což uvedlo 48 respondentů (47 %), měsíčně pak tuto odměnu dostává 28 respondentů (27,45 %). Tento výsledek se pravděpodobně odvíjí od frekvence hodnocení pracovního výkonu respondentů (otázka č. 6), kdy nejčastější odpovědí byl

roční interval hodnocení, což zvolilo 70 respondentů (68,6 %). Měsíčně je kontrolováno 8 respondentů (7,8 %).

Otázka č. 7 první části dotazníku vedla ke zjištění průměrné výše měsíční hrubé mzdy. Vzhledem k citlivosti údajů byly vytvořeny intervaly, což zvyšuje pravdivost získaných odpovědí. Při uvedení konkrétní částky by respondent mohl výrazně zkreslit poskytované informace. Jelikož se výzkum zaměřoval na vrcholový management, intervaly byly zvoleny v rozpětí 50 000 Kč. Nejčastější výše hrubé měsíční mzdy manažera dle získaných údajů se nachází v intervalu 50 001 Kč – 100 000 Kč. Tuto odpověď zvolilo 48 respondentů (47,1 %). Dalších 28 (27,5 %) respondentů zvolilo interval vyšší, tj. 100 001 Kč – 150 000 Kč. 12 respondentů (11,8 %) získává mzdu v intervalu 150 001 Kč – 200 000 Kč, 12 respondentů (11,8 %) dosahuje mzdy vyšší než 200 000 Kč. Pouze 1 respondent uvedl, že jeho mzda je nižší než 50 000 Kč, což může potvrdit myšlenku, kdy respondenti zkreslují tato citlivá data. Vážený průměr výše hrubé měsíční mzdy respondenta vyšel na hodnotu 122 000 Kč. Dle tabulky č. 8 v kapitole č. 4 „První fáze výzkumu“ byla průměrná hodnota hrubé mzdy nejvyšších představitelů společností pro rok 2019 131 899 Kč. Stejně jako při prvním dotazníkovém šetření, i v tomto je průměr výše hrubé mzdy od respondentů srovnatelný s průměrem zjišťovaný Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Při zjišťování spokojenosti respondentů s výší hrubé mzdy vyplynulo, že 86 respondentů (84,3 %) je spokojeno s její výší, zatímco 8 respondentů (15,7 %) je nespokojeno. Odpověď na tuto otázku byla vytvořena prostřednictvím Likertovy škály o 6 stupních (tedy neexistovala neutrální odpověď). Stupně 1-3 znázorňovaly spokojenost respondentů, stupně 4-6 znázorňovaly nespokojenost. Současně 56 respondentů (54,9 %) je spokojeno s odměnou, kterou získává za výkon funkce CEO.

Druhá část dotazníku se zaměřovala na získání informací k vlastnickému podílu. Tuto část můžeme označit za stěžejní část dotazníku z toho důvodu, že nová metodika má zajistit provázání odměny CEO se získáním vlastnického podílu.

Otázky č. 11 a 12 zjišťovaly, zda mají respondenti zájem o získání vlastnického podílu a co by pro ně toto získání představovalo. 10 respondentů (9,8 %) uvedlo, že již vlastní podíl v podniku, pro který pracují. 44 respondentů (43,2 %) by mělo zájem o získání vlastnického podílu. Ve většině podniků ovšem manažeři obvykle nemají právo získat

vlastnický podíl. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v prostředí ČR je to u téměř 50 % podniků. Pro tyto respondenty (kteří nemají možnost získat vlastnický podíl, nicméně by o něj měli zájem) by získání vlastnického podílu představovalo možnost získání dodatečných příjmů v podobě dividend a podílů na zisku (48 respondentů, resp. 47,1 %), dále investice (48 respondentů, resp. 47,1 %), dále 34 respondentů (33,3 %) uvedlo, že by získání vlastnického podílu pro ně představovalo prestiž, a 28 respondentů (27,5 %) uvedlo, že by jim získání vlastnického podílu přineslo vyšší pocit jistoty. U této otázky měli respondenti možnost vybrat více odpovědí.

Následující otázka č. 13 zjišťovala, zda by získání vlastnického podílu zvýšilo výkonnost dotazovaných. Negativní odpověď (tedy že by se výkonnost nezvýšila) zvolilo 54 respondentů (52,9 %), zatímco pozitivní odpověď, a tedy zvýšení výkonnosti by nastalo u 48 respondentů (47,1 %). Otázka č. 14 zjišťovala, zda by se zvýšila loajálnost respondentů k podniku. 54 respondentů (52,9 %) se přiklonilo k negativní odpovědi, zbylých 48 respondentů (47,1 %) uvedlo, že by se jejich loajalita zvýšila. Nejvíce u daných odpovědí převládají krajní hodnoty, tedy „určitě ano – 1“ a „určitě ne – 6“.

Třetí část dotazníku se zaměřovala na profesní etiku respondentů. 96 % dotázaných se shoduje s cíli, které stanovuje majitel podniku. Při otázce, zda etické jednání je nejvyšší prioritou v jejich profesi (otázka č. 22), odpovědělo 98 respondentů (96 %) ano, a tento výsledek byl potvrzen i křížovou otázkou, která byla zařazena pod číslem 25. Současně se všichni respondenti shodují, že jejich úspěch je závislý na týmu lidí, který vedou (řídí), tedy nepřivlastňují si zásluhy jiných. Všichni respondenti také uvedli, že dbají na hospodárnost využívání podnikových zdrojů, a to jak v době expanze, tak i v době poklesu výkonnosti.

Čtvrtá část dotazníku se zaměřovala na informace o respondentech a podniku. Otázka č. 27 se zaměřovala na kritéria, prostřednictvím nichž posuzují podniky svoji výkonnost. Respondenti mohli opět vybírat z více odpovědí. 74 respondentů (72,5 %) uvedlo, že podnik využívá ukazatel EBITDA, 46 respondentů (45,1 %) vybralo také ukazatele rentability, 44 respondentů (43,1 %) zvolilo ukazatele finanční analýzy a 32 respondentů (31,4 %) zvolilo ukazatel EBIT. Další kritéria vybrána respondenty byla metoda Balanced Scorecard a ukazatel EVA.



Minimálně 64 respondentů (62,7 %) dále uvedlo, že výsledek hospodaření podniku, ve kterém pracují, v posledních 5 letech rostl. U několika respondentů byl zaznamenán výkyv (v určitém roce výsledek hospodaření stagnoval, či dokonce klesl). Všeobecně se ale potvrdilo, že výkonnost podniků kopíruje výkonnost ekonomiky, dle tabulky č. 10 v kapitole č. 4 „První fáze výzkumu“.

Shrnutím výše uvedeného vyplývá, že v prostředí ČR jsou manažeři odměňováni:

- na základě výkonnosti podniku, která je měřena prostřednictvím ukazatelů EBIT či EBITDA (případně dalšími výkonnostními měřítky),
- v případě, že dostávají odměny za výkon funkce, jsou odměny vypláceny obvykle v ročním horizontu,
- odměna manažera je kladná, tak i záporná (při výrazném poklesu výkonnosti podniku),
- manažeři mají zájem o získání vlastnického podílu, nicméně podniky tuto možnost většinou nenabízí,
- u téměř 50 % manažerů by možnost získat vlastnický podíl zvýšila jejich výkonnosti i loajalitu vůči podniku,
- pro manažery je velmi důležitý etický aspekt jejich profese.

### **5.3 STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A OVĚŘENÍ HYPOTÉZ**

Statistický rozbor dat získaných prostřednictvím strukturovaného dotazníkového šetření byl proveden v programu IBM SPSS Statistics. Pro tento software musela být získaná data nejprve transformována do číselných podob. Kvalitativní data tedy byla určeným algoritmem převedena na kvantitativní. Následně byla data zkontrolována, zda se nevyskytují extrémní hodnoty. Objeveny byly 2 extrémní hodnoty, které byly určující, a proto byly z dalšího zkoumání vypuštěny. Následně se tedy pracovalo s celkovým počtem odpovědí 100 (70,92 %).

U získaných dat byla posouzena jejich normalita. K posouzení této normality byla zvolena proměnná počtu zaměstnanců, což byla jedna z klíčových charakteristik podniku,

aby mohl být zařazen do základního souboru. Výsledek tohoto testu je uveden v tabulce č. 14.

**Tabulka 14 Deskriptivní statistika a test normálního rozdělení počtu zaměstnanců podniku.**

	Hodnota statistické proměnné
Průměr	550
Medián	430
Minimum	200
Maximum	3 000
Šikmost	3,297

(Zdroj: vlastní zpracování v softwaru IBM SPSS Statistics)

V tabulce č. 14 jsou uvedeny nejzákladnější charakteristiky proměnné počtu zaměstnanců v podnicích, jejichž manažeři se zapojili do primárního výzkumu. Přestože nejnižší počet zaměstnanců je pod hranicí určující velké podniky, nebyla tato hodnota vyřazena ze sledování z důvodu blízkosti hodnot. Pro testování normálního rozdělení dat je velmi důležitá hodnota šikmosti, která je pro získaná data 3,297. Hodnoty vyšší než 3 jsou považovány za extrémní. Dále byl proveden také Kolmogorovův-Smirnovův test a test Shapirov-Wilkův. U obou těchto testů vyšel statisticky signifikantní test normality  $p < 0,05$ .

Pro testování hypotéz bylo využito analýzy prostřednictvím Mann-Whitneyho a Kruskal-Wallisova testu, neboť se nejedná o data normálního rozdělení. Byly testovány následující hypotézy, které rozvádějí jednotlivé výzkumné otázky uvedené v kapitole č. 1 „Cíle dizertační práce a formulace hypotéz“.

*H<sub>0</sub>\_1: Dosahované výsledky podniku nejsou závislé na vývoji vnějšího prostředí podniku (dosahovaného nominálního hrubého domácího produktu v odvětví zpracovatelského průmyslu).*

*H<sub>1</sub>\_1: Dosahované výsledky podniku jsou závislé na vývoji vnějšího prostředí podniku (dosahovaného nominálního hrubého domácího produktu v odvětví zpracovatelského průmyslu).*

Jak bylo v teoretické části práce uvedeno, podnik je systémem, který je ovlivněn mimo jiné svým vnějším prostředím. Studie prokazují, že existuje závislost mezi vývojem ekonomiky státu (měřeno prostřednictvím ukazatele HDP) a dosahovanými výsledky podniku (jinak nazváno výkonností podniku). Pro ověření dané hypotézy byla využita data z prostředí České republiky, a to konkrétně ukazatel nominálního hrubého domácího produktu dosaženého v odvětví zpracovatelského průmyslu (dle zvoleného výzkumného

vzorku podniků). V dotazníku respondenti uváděli, zda dosažený výsledek hospodaření podniku v posledních letech rostl, stagnoval či klesal. Tato data byla vyhodnocena prostřednictvím Kruskal-Wallisova testu a byla prokázána závislost mezi vývojem vnějšího prostředí podniku a dosahovanými výsledky podniku. Signifikance vyšla 0,025 a tudíž došlo k zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti zvolených proměnných. Vývoj ekonomiky, který je měřen prostřednictvím HDP, má vliv na výkonnost podniku.

*H0\_2a: Dosahované výsledky podniku nejsou závislé na vývoji vnějšího prostředí podniku (měřeno prostřednictvím indexu spotřebitelských cen).*

*H1\_2a: Dosahované výsledky podniku jsou závislé na vývoji vnějšího prostředí podniku (měřeno prostřednictvím indexu spotřebitelských cen).*

Pro komplexní posouzení vlivu vnějšího prostředí na výkonnost podniku byl sledován také vzájemný vztah inflace a dosahovaných výsledků podniku. Při růstu cen (inflace) může docházet ke zkrácení dosažených výsledků a jejich „umělému“ navýšení. V prvním kroku byla testována závislost prostřednictvím indexu spotřebitelských cen (dále jen „CPI“), což je nejběžněji používaný index. Hodnoty tohoto indexu jsou uvedeny v následující tabulce č. 15.

**Tabulka 15 Hodnoty indexů vyjadřující míru inflace v České republice.**

Rok	Index CPI	Index PPI
2018	105,3	100,5
2017	103,1	98,5
2016	100,7	96,7
2015*	100	100
2014	99,7	103,3
2013	99,3	113,7

\*výchozí rok pro měření (2015 = 100)

(Zdroj: ČSÚ, 2020b)

Informace o vývoji indexu byly porovnány s dosaženými výsledky podniků, které byly získány od respondentů. K prokázání závislosti proměnných byl zvolen Kruskal-Wallisův test. Signifikance tohoto testu vyšla 0,617 a tedy byla přijata nulová hypotéza o nezávislosti vývoje inflace prostřednictvím indexu spotřebitelských cen a dosažených výsledků podniků. Inflace měřena pomocí CPI indexu tedy neovlivňuje výkonnost podniku.

*H0\_2b: Dosahované výsledky podniku nejsou závislé na vývoji vnějšího prostředí podniku (měřeno prostřednictvím indexu cen výrobců).*

*H1\_2b: Dosahované výsledky podniku jsou závislé na vývoji vnějšího prostředí podniku (měřeno prostřednictvím indexu cen výrobců).*

Modifikace předcházející hypotézy je uvedena z toho důvodu, že index CPI nemusí být průkazný pro sledování výkonnosti podniků ve zpracovatelském průmyslu. Proto byla následně sledována závislost mezi vnějším prostředím (inflací) a výkonností podniku, ale tentokrát byl využit index cen výrobců. Tento index bývá specifikován pro jednotlivá odvětví a příslušné koše obsahují dané výrobky a služby (Český statistický úřad, 2020). Hodnoty tohoto indexu jsou uvedeny v tabulce č. 15 výše.

K ověření této hypotézy bylo využito opět Kruskal-Wallisova testu a signifikance byla ve výši 0,414. Ani v tomto případě se neprokázala závislost mezi inflací v dané ekonomice a dosažených výsledků podniků. Inflace měřena pomocí PPI indexu tedy neovlivňuje výkonnost podniků.

*H0\_3a: Velikost podniku neovlivňuje výši hrubé měsíční mzdy manažera.*

*H1\_3a: Velikost podniku ovlivňuje výši hrubé měsíční mzdy manažera.*

Jedná se o nejzákladnější hypotézu, která má prokázat vliv velikosti podniku na výši hrubé měsíční mzdy manažera. V teoretické části byla tato myšlenka podepřena výzkumem autorů např. Merhebi a kol. (2006) či Scherer (2019). V první fázi výzkumu byla tato myšlenka taktéž podepřena získanými empirickými daty. Lze tedy předpokládat, že čím větší je podnik, tím vyšší odměnu budou dostávat zástupci managementu. K prokázání této závislosti byl využit Kruskal-Wallisův test. Signifikance testu vyšla 0,000 a tedy došlo k zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti proměnných. Velikost podniku ovlivňuje výši hrubé měsíční mzdy manažera.

*H0\_3b: Právní forma podniku neovlivňuje výši hrubé měsíční mzdy manažera.*

*H1\_3b: Právní forma podniku ovlivňuje výši hrubé měsíční mzdy manažera.*

Pro komplexní posouzení jednotlivých vlivů na výši mzdy manažera byla zjišťována také závislost mezi právní formou podnikání a výši měsíční hrubé mzdy manažera. K prokázání byl využit Kruskal Wallisův test a signifikance testu byla 0,833. V tomto

případě tedy neexistuje závislost zvolených proměnných, a tedy právní forma podniku nemá vliv na výši měsíční hrubé mzdy manažera.

*H0\_4a: Velikost podniku neovlivňuje výši variabilní odměny za výkon funkce CEO.*

*H1\_4a: Velikost podniku ovlivňuje výši variabilní odměny za výkon funkce CEO.*

Většina respondentů v dotazníkovém šetření odpověděla, že dostávají odměnu za výkon funkce CEO. Velikost této odměny je v průměru 40 % k výši jejich mzdy. Z důvodu tvorby nové metodiky byla tedy testována závislost mezi velikostí podniku a výší této odměny. K prokázání této závislosti byl využit Kruskal-Wallisův test, jeho signifikance vyšla 0,001 a tedy došlo k zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti proměnných. Výše variabilní odměny za výkon funkce CEO je závislá na velikosti podniku.

*H0\_5: Velikost podniku neovlivňuje provázání odměny manažera s výkonností podniku.*

*H1\_5: Velikost podniku ovlivňuje provázání odměny manažera s výkonností podniku.*

Odměňování CEO ve velkých podnicích bývá provázáno s výkonností podniku. Tu je možné měřit různými ukazateli, tato práce se zaměřuje především na ukazatel EVA a EBITDA. Tato hypotéza tedy zkoumá závislost mezi velikostí podniku a odměnou manažera. Předpokladem je domněnka, že čím větší je podnik, tím spíše je nutné provázat odměnu CEO s výkonností podniku, resp. s ukazatelem EBITDA. Současně respondenti odpovídali, že v případě růstu EBITDA roste jejich odměna, která může také klesnout, klesne-li hodnota ukazatele EBITDA. Pro ověření hypotézy byl využit Kruskal-Wallisův test a signifikance byla 0,000 (při růstu ukazatele EBITDA) a 0,001 (při poklesu ukazatele EBITDA). Na základě této signifikance byla zamítnuta nulová hypotéza a o nezávislosti zvolených proměnných. Velikost podniku tedy ovlivňuje provázání odměny manažera s výkonností podniku.

*H0\_6a: Pohlaví manažera neovlivňuje touhu získat vlastnický podíl.*

*H1\_6a: Pohlaví manažera ovlivňuje touhu získat vlastnický podíl.*

*H0\_6b: Právní forma podniku neovlivňuje touhu získat vlastnický podíl.*

*H1\_6b: Právní forma podniku ovlivňuje touhu získat vlastnický podíl.*

*H0\_6c: Velikost podniku neovlivňuje touhu získat vlastnický podíl.*

*H1\_6c: Velikost podniku ovlivňuje touhu získat vlastnický podíl.*

Modifikace stanovené hypotézy č. 6 zkoumá, jaké faktory by mohly mít vliv na touhu (přání) získat vlastnický podíl v podniku u manažerů. Nejprve byla sledována závislost mezi proměnnými pohlaví a přání získat vlastnický podíl – u tohoto testování byla signifikance testu 0,019 a tedy byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti těchto proměnných. Pohlaví manažera tedy ovlivňuje touhu získat vlastnický podíl.

Následně byly definovány hypotézy, zda právní forma podniku nebo jeho velikost ovlivňuje touhu manažera získat vlastnický podíl. Právní forma podniku je velmi určující pro možnost získat vlastnický podíl, neboť akciové společnosti i společnosti s ručením omezeným mají rozdílné možnosti převodu vlastnických podílů. Signifikance testu závislosti právní formy podniku a touhy získat vlastnický podíl byla 0,194 a tedy byla přijata nulová hypotéza o nezávislosti těchto proměnných (právní forma neovlivňuje touhu získat vlastnický podíl). Signifikance testu závislosti velikosti podniku a touhy získat vlastnický podíl byla 0,000 a tedy byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti těchto proměnných (tedy velikost podniku ovlivňuje touhu získat vlastnický podíl).

*H0\_7a: Možnost a touha získání vlastnického podílu v podniku neovlivňuje výkonnost manažera.*

*H1\_7a: Možnost a touha získání vlastnického podílu v podniku ovlivňuje výkonnost manažera.*

Z předběžného vyhodnocení dotazníku vyplynulo, že téměř u poloviny respondentů by možnost získat vlastnický podíl zvýšila jejich pracovní výkonnost. Na základě těchto dat byla definována výše uvedená hypotéza. Pokud by tedy mohli manažeři získat vlastnický podíl v podniku, pak by se zvýšila jejich výkonnost, což je žádoucí pro majitele podniku. Signifikance testu vyšla 0,012, což znamená, že dojde k zamítnutí nulové hypotézy

o nezávislosti zvolených proměnných (tedy možnost a touha získání vlastnického podílu v podniku ovlivňuje výkonnost manažera).

*H0\_7b: Možnost a touha získání vlastnického podílu v podniku neovlivňuje loajalitu manažera k podniku.*

*H1\_7b: Možnost a touha získání vlastnického podílu v podniku ovlivňuje loajalitu manažera k podniku.*

V souvislosti s předcházející hypotézou je nutné se zaměřit nejen na výkonnost manažera, ale také na jeho loajalitu. Pokud má nová metodika odměňování provázat odměnu s vlastnickým podílem manažera v podniku, pak si majitel potřebuje být jistý, že takový manažer bude loajální. Signifikance tohoto testu byla 0,035 a tedy opět došlo k zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti zvolených proměnných (tedy možnost a touha získání vlastnického podílu v podniku ovlivňuje loajalitu manažera k podniku).

*H0\_8: Pohlaví neovlivňuje etický aspekt práce manažera.*

*H1\_8: Pohlaví ovlivňuje etický aspekt práce manažera.*

Každý manažer by ve své profesi měl dbát na etický aspekt jeho práce, bez ohledu na pohlaví manažera. Byla tedy testována závislost těchto proměnných a signifikance tohoto testu byla prostřednictvím Kruskal-Wallisova testu 0,002. Tedy došlo k zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti těchto proměnných. Dle výsledku tohoto testu pohlaví ovlivňuje, zda se manažer chová eticky či nikoliv.

*H0\_9: Pohlaví neovlivňuje loajalitu k podniku v době ekonomického rozvoje.*

*H1\_9: Pohlaví ovlivňuje loajalitu k podniku v době ekonomického rozvoje.*

Stanovení této hypotézy vycházelo z otázky č. 21 v dotazníku – zda respondent souhlasí s tvrzením, že jeho loajalita k podniku roste s ekonomickým rozvoje podniku. V případě, že by převyšovaly odpovědi 1-3 na škále 1-6 (1 - zcela souhlasím, 6 – zcela nesouhlasím), pak by manažeři neprojevovali příliš etické jednání, neboť by s poklesem výkonnosti podniku klesala i jejich loajalita. Průměrná odpověď byla 3,46 (což lze interpretovat jako velmi slabý nesouhlas s tímto tvrzením), zatímco medián odpovědí byl roven 3 (velmi slabý souhlas). Signifikance testu zmíněné hypotézy vyšla 0,882, což značí přijetí nulové

hypotézy o nezávislosti vybraných proměnných. Tedy, že pohlaví neovlivňuje jejich loajalitu závislou na ekonomickém rozvoji podniku.

V následující tabulce č. 16 je uvedeno shrnutí výsledků definovaných hypotéz, které jsou důležité pro tvorbu nové metodiky odměňování.

**Tabulka 16 Shrnutí výsledků definovaných hypotéz.**

Hypotéza:	Proměnná 1	Proměnná 2	Test	p-hodnota*	Rozhodnutí
H0_1	Dosažený VH podniku	Reálný hrubý domácí produkt	Kruskal-Wallisův test	0,025	<b>Závislé</b>
H0_2a	Dosažený VH podniku	CPI		0,617	Nezávislé
H0_2b		PPI		0,414	Nezávislé
H0_3a	Počet zaměstnanců	Výše měsíční hrubé mzdy		0,000	<b>Závislé</b>
H0_3b	Právní forma			0,833	Nezávislé
H0_4	Počet zaměstnanců	Výše variabilní odměny za funkci CEO		0,001	<b>Závislé</b>
H0_5	Počet zaměstnanců	Odměna CEO provázaná s EBITDA		0,000 (resp. 0,001)	<b>Závislé</b>
H0_6a	Pohlaví	Touha získat vlastnický podíl		0,019	<b>Závislé</b>
H0_6b	Právní forma			0,194	Nezávislé
H0_6c	Velikost podniku			0,000	<b>Závislé</b>
H0_7a	Touha získat vlastnický podíl	Zvýšená výkonnost manažera		0,012	<b>Závislé</b>
H0_7b		Loajalita manažera		0,035	<b>Závislé</b>
H0_8	Pohlaví	Etický aspekt		0,002	<b>Závislé</b>
H0_9	Pohlaví	Loajalita k podniku		0,882	Nezávislé

\*všechny hypotézy byly testovány při zvolené hladině významnosti  $\alpha=0,05$

(Zdroj: vlastní zpracování v programu IBM SPSS)

Výše uvedené hypotézy testovaly jednotlivé faktory, které mají vliv na výkonnost podniku a následně na odměňování CEO. První a druhá hypotéza se zaměřovala na vliv vnějšího prostředí. V teoretické části byla popsána teorie systémů, ze které vyplývá, že podnik je otevřeným systémem, který komunikuje s vnějším prostředím. Z tohoto důvodu byla sledována vazba mezi HDP a dosahovanými výsledky podniku a inflací a dosahovanými výsledky podniku. Prokázala se pouze závislost HDP a dosahovaných výsledků podniku. Na základě těchto výsledků by tedy do nové metodiky odměňování měl být také zahrnutý vliv vnějšího prostředí.



Dle očekávání byla potvrzena hypotéza, že velikost podniku ovlivňuje výši hrubé mzdy manažera, stejně tak došlo k potvrzení, že velikost podniku ovlivňuje výši variabilní odměny. Velmi důležité jsou také výsledky definované 7. hypotézy (7a a 7b), kdy výsledky prokazují, že možnost získat vlastnický podíl by u manažerů docílilo vyšší výkonnosti i loajality k podniku. V dnešní době bojů o kvalifikované zaměstnance na trhu práce je toto zjištění více než důležité.

## **5.4 PROVÁZÁNÍ HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ S UKAZATELEM EBITDA**

V teoretické části dizertační práce byl popsán vývoj provázání odměňování vrcholových manažerů s hodnotovým přístupem, resp. s ukazatelem EVA, nicméně bylo také prokázáno, že pro české prostředí není tento ukazatel zcela vyhovující. Ve většině podniků se jedná o ukazatel výkonnosti a pouze minimum podniků má provázaný systém odměňování s tímto ukazatelem. Transformace tohoto modelu odměňování je možná prostřednictvím ukazatele EBITDA. Jeho výhodou je vysoké procento využívání u podniků, relativní jednoduchost jeho výpočtu, a především srovnatelnost mezi podniky. V teoretické rešerši bylo uvedeno, že při výpočtu EVA by mělo být provedeno přes 160 úprav účetních dat, což je v praxi téměř nereálné. Současně tím dochází k převedení účetního modelu na ekonomický a tento model ztrácí srovnávací schopnost, neboť každý podnik může přistoupit k úpravě dat odlišně.

Nevýhodou ukazatele EBITDA je jeho relativní krátkodobost. Za účelem zvýšení své odměny může manažer ovlivnit účetní data tak, aby v daném roce dosáhl na co možná nejvyšší odměnu. Toto negativum bude v metodice ošetřeno rozdělením bonusu na dvě části. První část bude manažerovi vyplacena ihned po jeho přiznání, druhá část bude uložena do bonusové banky<sup>16</sup>, a tato část bude vyplacena až v budoucnu. Manažer se tak neustále musí snažit o zvýšení hodnoty podniku a jeho růst, aby dosáhl na celou svoji

---

<sup>16</sup> Část odměny je uložena v bonusové bance. Ta je vytvořena fiktivně pouze pro účely „uložení“ peněžních prostředků v souvislosti s danou metodikou odměňování. Tyto „uložené“ peníze však může podnik dále používat na financování svojí provozní či investiční činnosti.

odměnu. V případě poklesu výkonnosti může být z bonusové banky odečtena poměrná část jeho odměny.

Nová metodika odměňování tedy v sobě musí zahrnovat následující předpoklady:

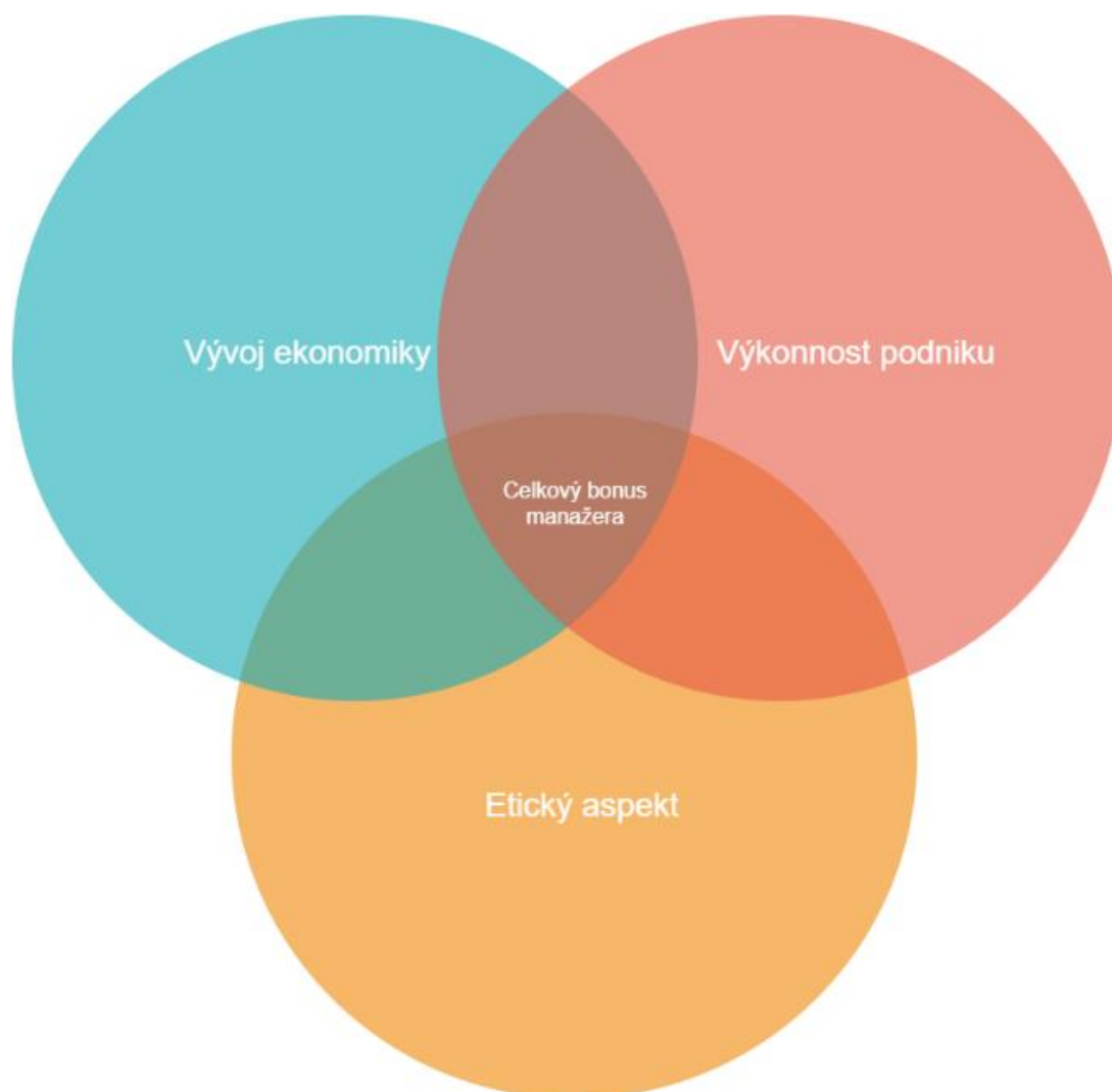
1. metodika musí provazovat výkonnost podniku se systémem odměňování vrcholového managementu,
2. měla by být pro odměňované dostatečně srozumitelná, aby byly odbourány obavy z využití nových způsobů odměňování,
3. měla by propojit zájmy vlastníků a managementu, aby došlo ke snížení nákladů zastoupení,
4. měla by v co nejvyšší míře vycházet z účetních dat (s využitím jen minima úprav), aby mohla být využívána plošně v podnicích a neztěžovala svoje zavedení složitými úpravami dat, které by mohly odradit použití této metodiky.

## **METODIKA HODNCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ**

Při tvorbě nové metodiky vycházela autorka ze způsobu odměňování manažerů, který je provázaný s hodnotovým přístupem k měření výkonnosti podniku. Tento původní přístup provazoval odměnu manažera s ukazatelem EVA. Daný způsob byl v průběhu let upravován, aby každý nový přístup eliminoval nevýhody předcházejícího modelu. Autorka při zpracování vycházela z posledního modelu „Moderní verze bonusového modelu založeného na ukazateli EVA“, kterou definovali např. Young, O'Byrne, 2001; Pavelková, Knápková, 2009. A tyto poznatky společně s poznatky získanými z primárního výzkumu slouží jako podklad pro tvorbu nové metodiky odměňování, jež je transformována do českého prostředí a rozšířena o proměnné, které ovlivňují výkonnost manažera, a tedy i výkonnost podniku. K těmto proměnným patří zahrnutí vlivu makroprostředí (kvantitativně vyjádřeno prostřednictvím ukazatele HDP) a vlivu etického jednání manažera (kvalitativní aspekt).

Návrh metodiky odměňování, který je založený na sledování výkonnosti podniku prostřednictvím ukazatele EBITDA, je složen z několika dílčích částí. Tato metodika určuje výši celkového ročního bonusu, který je přiznán CEO na základě výsledků jeho práce a výkonnosti podniku.

**Obrázek 6 Oblasti ovlivňující výpočet celkového bonusu manažera.**



(Zdroj: vlastní zpracování)

Metodika je vytvořena pro velmi specifickou skupinu pracovníků v podniku, a to CEO. Na jiné pracovní pozice se tato metodika nevztahuje, proto nemusí být odměňování ukotveno ve vnitřních směrnících podniku. Přesto metodika musí být předem projednána s pracovníkem a následně by měla být zakomponována v pracovní smlouvě.

Vypočítaný bonus pro manažera podniku spočívá v tom, že je zainteresovaný nejen na výsledcích podniku, ale také na vývoji ekonomiky státu, ve kterém má podnik sídlo. Podstatou tohoto systému je provázanost výkonnosti podniku s vývojem ekonomiky státu. Hlavním stimulem pro růst ukazatele EBITDA je jeho velká ovlivnitelnost. Což je současně i velkým negativem této metodiky odměňování. Aby byl zaručen dlouhodobý

horizont odměn i práce manažera, bude výsledná odměna rozdělena na části a vytvořena bonusová banka. Manažer tedy nezíská celou odměnu ihned, což sníží riziko ovlivnění ukazatele v jednom roce na úkor ostatních let.

Výpočet **bonusu** manažera se bude skládat ze dvou dílčích částí:

- **cílový bonus** – fixní částka, kterou manažer získá za každý rok bez ohledu na dosažené výsledky, jeho výplata může mít několik podob:
  - manažer jej získá v každém roce bez ohledu na výkonnost podniku či manažerovu výkonnost – jedná se tedy o jakousi garantovanou odměnu, která posiluje motivaci manažera,
  - bonus je vyplacen pouze v těch obdobích, ve kterých došlo k dosažení hodnoty EBITDA nad plánovanou výši,
  - bonus je vyplacen pouze v těch obdobích, ve kterých došlo ke zlepšení hodnoty ukazatele EBITDA oproti předcházejícímu období,
  - podnik sám může definovat podmínky, za kterých bude tento bonus manažerovi vyplacen,
- **celkový bonus** – ten v sobě bude odrážet vývoj ekonomiky (jako externího faktoru ovlivňující podnik), výkonnost podniku a výkonnost manažera.

Vzorec pro výpočet celkového bonusu pak může vypadat následovně:

$$\text{Celkový bonus} = ((EBITDA_{t-1} * y + (EBITDA_t - EBITDA_{t-1}) * y + (EBITDA_t - EBITDA_{OH}) * y + ((EBITDA_t - EBITDA_{OH}) - EBITDA_{t-1} * (\% \Delta HDP_{OH} - \% \Delta HDP_T)) * y) * V_E) \quad (13)$$

kde:

$EBITDA_t$  – hodnota ukazatele EBITDA v daném roce, pro který je počítán celkový bonus,

$EBITDA_{t-1}$  - hodnota ukazatele EBITDA v minulém roce,

$EBITDA_{OH}$  – očekávaná hodnota ukazatele EBITDA pro sledované období,

$y$  – procentuální výše odměny z ukazatele EBITDA (určuje majitel podniku),

$V_E$  – váha etického jednání manažera (výchozím předpokladem je  $V_E = 1$ , neboť manažer se chová eticky; pokud by ale vlastník odhalil neetické jednání manažera, mohl by snížit

hodnotu této váhy a tím snížit výši celkového bonusu), hodnoty váhy etického jednání mohou nabývat intervalu  $\langle 0;1 \rangle$ ,

$\% \Delta HDP_{OH}$  – očekávaný vývoj ekonomiky státu prostřednictvím předpokladu vývoje ukazatele HDP,

$\% \Delta HDP_T$  – reálný vývoj ekonomiky státu prostřednictvím dosaženého tempa růstu/poklesu ukazatele HDP.

Výše uvedený výpočet je možné rozdělit do 4 částí:

- první částí je  $EBITDA_{t-1} * y$  – vyjadřuje odměnu, která je určena procentem z dosažené hodnoty ukazatele EBITDA v minulém roce – lze tedy říci, že tato část celkového bonusu odráží manažerovu práci v podniku,
- druhou částí je  $(EBITDA_t - EBITDA_{t-1}) * y$  - vyjadřuje odměnu z nárůstu hodnoty ukazatele EBITDA,
- třetí částí je  $(EBITDA_t - EBITDA_{OH}) * y$  - vyjadřuje odměnu (penalizaci) z předpokládané změny hodnoty ukazatele EBITDA (porovnání plánované hodnoty ukazatele EBITDA s reálně dosaženou hodnotou ukazatele EBITDA),
- čtvrtou částí je  $((EBITDA_t - EBITDA_{OH}) - EBITDA_{t-1} * (\% \Delta HDP_{OH} - \% \Delta HDP_T)) * y$  - vyjadřuje odměnu (penalizaci) ze změny vývoje ekonomiky státu a vývoje hodnoty ukazatele EBITDA a může nastat několik modelových situací:
  - předpokládaný vývoj ekonomiky prostřednictvím procentuální změny ukazatele HDP byl +5 %, zatímco reálný růst byl +7 % - odměna manažerovi je snížena o 2 %, neboť růstu ukazatele EBITDA napomohla velmi příznivá ekonomická situace ve státě a tento vývoj byl již začleněn do první části celkového bonusu,
  - předpokládaný vývoj ekonomiky prostřednictvím procentuální změny ukazatele HDP byl +5 %, zatímco reálný růst byl +3 % - odměna manažerovi je zvýšena o 2 %,
  - předpokládaný vývoj ekonomiky prostřednictvím procentuální změny ukazatele HDP byl -5 %, zatímco reálný změna byla -3 % - odměna manažerovi je snížena o 2 %,

- předpokládaný vývoj ekonomiky prostřednictvím procentuální změny ukazatele HDP byl -5 %, zatímco reálný změna byla -7 % - odměna manažerovi je zvýšena o 2 %.

Výše uvedený vzorec určuje výši celkového bonusu CEO v podniku. Jedná se o variabilní část odměny, která je manažerovi přiznána na základě jeho pracovní výkonnosti. Skutečnou výši odměny tedy může manažer sám ovlivnit při splnění definovaných kritérií. Jak vyplývá z případových studií v první fázi výzkumu, majitelé obvykle diskutují stanovené plány a cíle se CEO. Proto by nemělo dojít k definování takových plánů, které budou nesplnitelné, uměle snižující odměnu manažera, a tedy pro něj velmi demotivační. Současně tento způsob výpočtu není závazný a podnik může v případě potřeby využít jen část výpočtu.

Takto vyčíslený celkový bonus ovšem nebude manažerovi vyplacen v plné výši. Část bonusu bude uložena v bonusové bance, která zajišťuje, že manažer se bude každý rok snažit dosahovat co možná nejlepších výsledků, neboť v opačném případě by se krátila výše odměny uložená v bonusové bance.

## PRINCIP BONUSOVÉ BANKY

Princip bonusové banky vychází z teoretických poznatků. Nicméně tato bonusová banka musela být mírně upravena a provázána s těmi kritérii, která ovlivňují výpočet celkového bonusu manažera dle nově vytvořené metodiky odměňování.

**Tabulka 17 Struktura celkového bonusu pro manažera.**

EBITDA <sub>t</sub>	hodnota ukazatele EBITDA ve sledovaném období
EBITDA <sub>t-1</sub>	hodnota ukazatele EBITDA v minulém období
EBITDA <sub>OH</sub> (očekávaná hodnota)	očekávaná hodnota ukazatele EBITDA ve sledovaném období
rozdíl EBITDA <sub>t-1</sub> a EBITDA <sub>t</sub>	rozdíl hodnoty EBITDA v daném období s hodnotou předcházejícího období
cílový bonus	fixní část odměny manažera
% odměna	výše procenta, které majitel určí – ve vzorci pro výpočet celkového bonusu označeno neznámou y
celkový bonus	odměna manažera za sledované období

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výše celkového bonusu manažera je dle předcházející tabulky určena následujícími proměnnými:

**EBITDA<sub>OH</sub>** – jedná se plánovanou výši ukazatele EBITDA, kterou určují majitelé podniku. Toto plánování budoucí výkonnosti podniku je zahrnuto ve 3. části vzorce pro výpočet celkového bonusu pro manažera.

**Rozdíl EBITDA<sub>t</sub> a EBITDA<sub>t-1</sub>** – jelikož je ukazatel EBITDA snadno ovlivnitelný v daném roce, dochází k neustálému provázání s hodnotou EBITDA předcházejícího období. Toto provázání by mělo částečně eliminovat snahu manažera maximalizovat svůj bonus v určitém období na úkor jiného období. Pokud by k tomu přece jen přistoupil, pak by to výrazně ovlivnilo jeho odměnu v následujícím období.

**Cílový bonus** – cílový bonus byl do výpočtu celkového bonusu zahrnut především na základě teoretických poznatků, ale také z důvodu určité míry motivace pracovníka a zaručení určité míry jistoty. Tento cílový bonus mu totiž bude vyplacen i při velmi nepříznivé hospodářské situaci a výraznému poklesu výkonnosti podniku. Přeci jen existují faktory, které manažer svým jednáním nemá možnost ovlivnit, přesto tyto faktory působí na podnik a jeho výkonnost. Výše cílového bonusu je určena na výši dvou průměrných měsíčních hrubých příjmů manažera a zajišťují tak celkem často využívaný benefit 13. a 14. mzdy (což dokazují i studie mzdového benchmarkingu společností Kienbaum Praha či Česko-německá obchodní a průmyslová komora).

**% odměna** – výši této odměny určují manažeři již při výpočtu celkového bonusu manažera. Jedná se o proměnnou  $y$ , která vstupuje do všech 4 částí výpočtu.

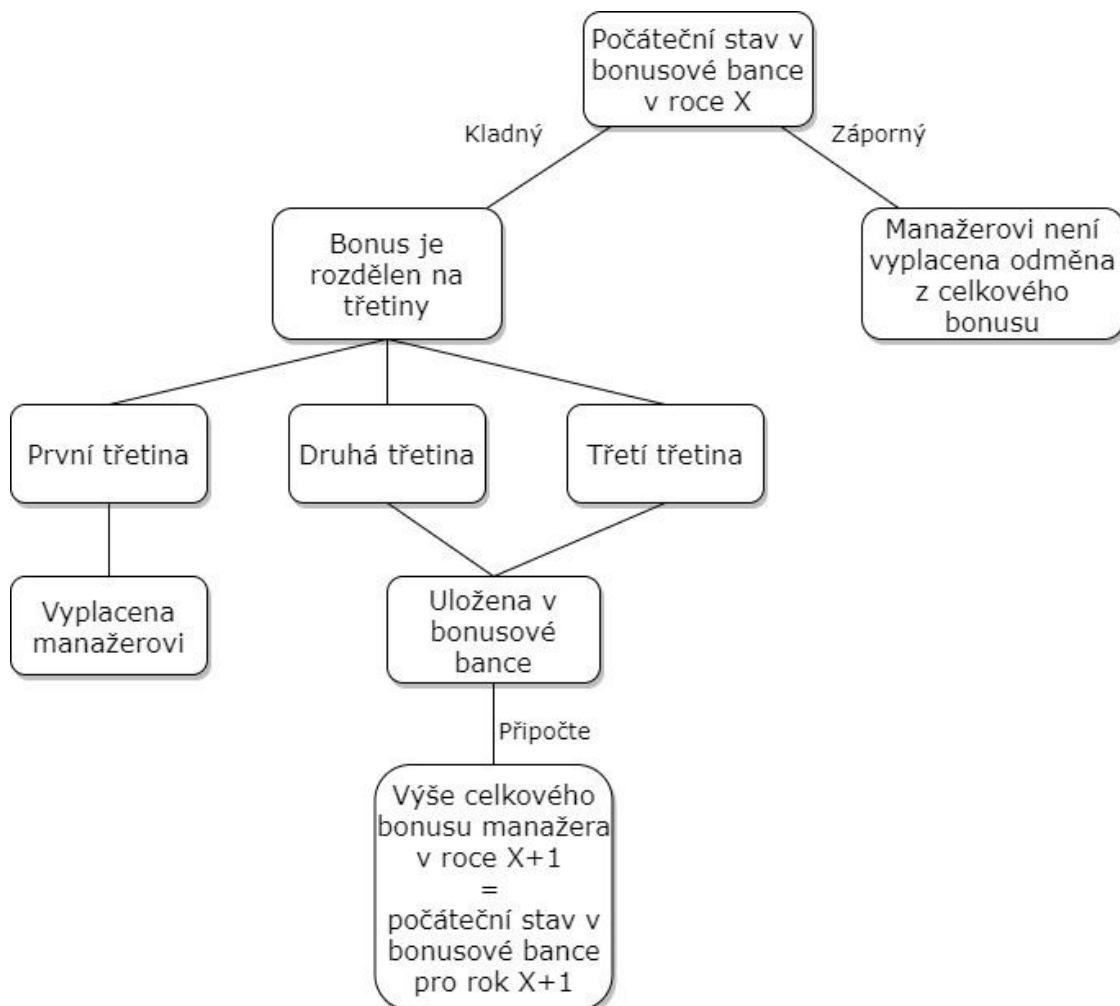
**Celkový bonus** – suma cílového bonusu a variabilní části odměny, která je manažerovi určena na základě splněných kritérií.

Po určení výše celkového bonusu pak dochází k jeho rozdělení. První část je manažerovi vyplacena, druhá je uložena v bonusové bance dle následujících kritérií:

- v prvním sledovaném období:
  - jestliže je vyčíslena kladná hodnota celkového bonusu, pak je manažerovi vyplacena (mimo výši cílového bonusu) jedna třetina celkového bonusu,
  - zbylé dvě třetiny jsou uloženy v bonusové bance,
- v následujících obdobích:

- k zůstatku v bance se přičte výše celkového bonusu daného období a tato hodnota je opět rozdělena na třetiny – jedna třetina je vyplacena manažerovi a dvě třetiny jsou uloženy v bonusové bance,
- v případě, že je manažerovi za dané období vyčíslena záporná hodnota celkového bonusu (při výrazném poklesu výkonnosti podniku zaviněná manažerem), je hodnota bonusu odečtena od zůstatku v bonusové bance – v případě, že bude zůstatek následně záporný, manažer nemá nárok na žádnou výplatu bonusu do doby, než bude zůstatek v bonusové bance opět v kladných číslech.

Pro přehlednost je výše uvedený popis rozdělení celkového bonusu manažera v bonusové bance znázorněn na následujícím obrázku č. 7.



**Obrázek 7 Schéma rozdělení celkového bonusu manažera v bonusové bance.**

(Zdroj: vlastní zpracování)



S bonusovou bankou je spojen ještě jeden jev, a to je úročení uložených peněz. Jelikož se manažer vzdává části své odměny, pak by měla být tato část pravidelně úročena. Již Tomáš Baťa využíval tento systém odložených odměn a ujistil se, že přiznáním podílu na zisku jeho zaměstnancům mu přinese zvýšení výkonnosti zaměstnanců, jejich loajalitu a zvýší to motivaci. Už tehdy jim dělil odměny a část ponechával na osobních kontech zaměstnanců, kde tyto odložené odměny úročil, a to za úrok vyšší, než nabízely v té době spořitelny (Strítěský, 2003; Pavelková, Knápková, 2009). Na základě tohoto zjištění je součástí nové metodiky také doporučení k úročení odložených odměn. Jednak dojde ke zvýšení motivace pracovníků (neboť úročení jim přinese dodatečný výnos) a nebude docházet ke snižování hodnoty peněz v čase vlivem inflace. Přesné určení výše úroku je velmi obtížné (každý manažer přistupuje odlišně k riziku, což souvisí s jeho investiční strategií – pro získání vyššího výnosu je manažer ochoten podstupovat vysoké riziko, oproti jinému, který bude mít ve svém portfoliu spíše konzervativní strategie s nižší výnosností), nicméně je možné formulovat následující doporučení:

- dle výzkumu se peníze uložené v bonusové bance mohou využít na provozní záležitosti podniku, případně také na investice – a právě výnos z investice může být určující výší úroku pro zhodnocení odložených odměn v bonusové bance (rozhodování o investicích má v rukou CEO s top managementem, empirické důkazy také prokazují, že jejich rozhodování může být rizikovější, neboť v těchto projektech nemají uložené vlastní finanční prostředky),
- po dohodě majitele podniku s manažerem je určeno fixní procento, kterým budou peníze v bonusové bance úročeny, při určení výše procenta dochází ke složenému úročení.

Časové období pro bonusovou banku je doporučeno na 10 let. Vychází to opět z teoretických předpokladů, které jsou v práci uvedeny. Současně tím dojde také k provázání odměny s dlouhodobým horizontem, i když je odměna vyčíslena z krátkodobého kritéria (EBITDA). Po uplynutí doby bonusové banky by měl manažer získat vlastnický podíl v podniku. Vyčíslení vlastnického podílu je však velmi složitý proces a hodnota podniku se v každém roce může měnit. Jak je vyčíslena hodnota podniku je uvedeno na následujících stranách práce. Tato metodika vyčísluje výši vlastnického podílu následovně:

- v každém roce je konečný stav v bonusové bance převeden na výši vlastnického podílu podniku (vzhledem k celkové hodnotě podniku),
- po uplynutí určené doby pro bonusovou banku je zjištěna výše vlastnického podílu, která náleží manažerovi, a to kumulativním součtem vlastnických podílů v jednotlivých letech.

## URČENÍ HODNOTY PODNIKU PRO VYČÍSLENÍ VÝŠE VLASTNICKÉHO PODÍLU

Jestliže nová metodika odměňování předpokládá získání vlastnického podílu, pak je nutné pravidelně zjišťovat hodnotu podniku. Prostřednictvím hodnoty podniku totiž může být vyčíslen vlastnický podíl pro manažera. Jakou formou vlastnický podíl manažer získá, pak závisí v první řadě na právní formě podnikání. Jiné způsoby převodu vlastnického podílu má akciová společnost a jiné společnost s ručením omezeným. Ať už je ovšem právní forma podniku jakákoliv, musí nejdříve dojít k vyčíslení hodnoty podniku. Prostřednictvím hodnoty podniku pak může být určen vlastnický podíl. Jelikož celá metodika předpokládá práci s ukazatelem EBITDA, bude hodnota podniku určována právě prostřednictvím tohoto ukazatele.

Zjednodušeně lze oceňování podniku prostřednictvím EBITDA vyjádřit jako (LCG-360°Consulting, 2014; Mařík a kol., 2018):

$$\text{hodnota EBITDA pro daný rok} * \text{transakční násobek pro dané odvětví} - \text{dluh podniku} + \text{peníze v hotovosti} \quad (14)$$

Tato metoda je vhodná pro porovnání podniků v daném odvětví, při prodeji podniku či při rozhodování o investici. V praxi by měla být využita kombinace metod pro oceňování.

Pro výše uvedený vzorec je klíčovou položkou transakční násobek. Ten je určován pro jednotlivá odvětví a může být ovlivněn několika faktory. Mezi významný faktor ovlivňující jeho výši patří i velikost podniku. Pratt (2005) prokázal, že velké podniky mají tendenci být prodány za vyšší částky, než podniky střední a malé vyskytující se ve stejném odvětví. Hitchner (2011) taktéž prokázal, že velikost podniku ovlivňuje výši násobku. Např. menší podniky jsou obvykle rizikovější pro investory, a proto požadují vyšší výnosnost.

Transakční násobek je veličina, která se používá pro ocenění podniku metodou tržního porovnání. Jedná se o porovnání historických transakcí s finančními výkazy oceňovaného akvizičního cíle. Získání těchto informací je poněkud obtížné. Možné je využít placené databáze Mergermarket či Thomson Financial (Skálová a kol., 2018). Informace o transakčním násobku lze zjistit také z mediálních zpráv, poté je nutné vybírat jen ověřené tiskové zprávy. V případě, že by podnik nechtěl utrácet finanční prostředky za předplatné databázi, je možné si výši transakčního násobku (multiplikátoru) vypočítat prostřednictvím vzorce:

$$\text{multiplikátor} = EV/EBITDA \quad (15)$$

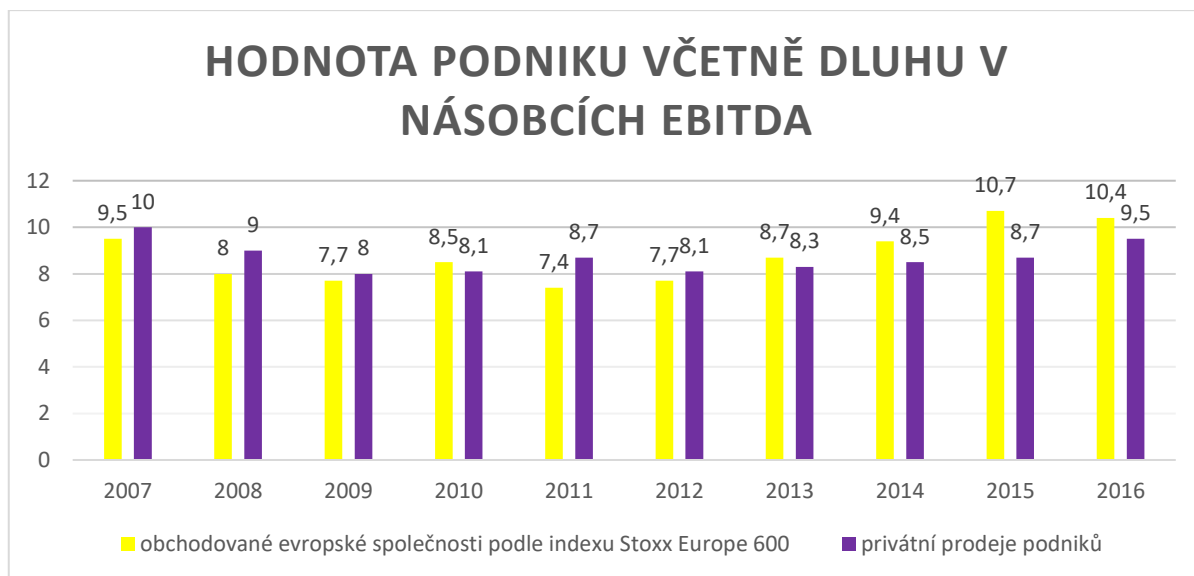
kde: EV – enterprise value (hodnota podniku).

EV je možné vypočítat jako:

$$EV = \text{tržní kapitalizace} + \text{hodnota dluhu} - \text{hotovost (a její ekvivalenty)} \quad (16)$$

Enterprise value (EV) je hodnota podniku a je uvažována jako teoretická cena, za kterou by mohl investor koupit celý podnik. EV lze vypočítat jako součet tržní kapitalizace (vyjadřuje tržní hodnotu vlastního kapitálu), čistého dluhu (kam se řadí krátkodobé i dlouhodobé úročené závazky) a nakonec se odečítá hodnota peněžních prostředků. Pokud se EV dá do poměru s EBITDA, pak se používá jako alternativa k ukazateli P/E. Výsledkem EV/EBITDA je pak multiplikátor, který slouží k výpočtu hodnoty podniku pro vlastníky a věřitele. (Patria.cz, 2020; Pinto et al., 2007)

Jestliže tedy bude EBITDA podniku ve výši 5 000 mil. Kč, transakční násobek ve výši 9, dluh podniku 1 000 tis. Kč a peníze v hotovosti 300 tis. Kč, pak hodnota podniku je ve výši 44 999,3 tis. Kč.



**Graf 6 Vývoj hodnoty transakčního násobku.**

(Upraveno dle: Pramen Patria Corporate Finance, převzato z e15.cz, 2017)

Pro komplexní obraz o vývoji transakčních nákladů jsou na obrázku č. 10 výše uvedeny hodnoty v letech 2007-2016. Novější údaje se nepodařilo dohledat. Z tiskových zpráv roku 2018 ovšem vyplývá, že trhy se přehřívají, což je znát právě i v ocenění podniků prostřednictvím násobků EBITDA. Ty se pohybovaly v daném roce na úrovni transakčních násobků z doby před finanční krizí, která byla v roce 2008 (e15.cz, 2018). Dle expertů na akvizice byly transakční násobky na úrovni historických rekordů. V té době byl tedy prodej podniků velmi výnosný pro majitele, na druhou stranu mnoho investorů vyčkávalo na snížení hodnoty transakčních násobků, resp. hodnoty podniků (e15.cz, 2018). Dle společnosti TPA (2020) bude hodnota transakčního násobku v roce 2020 a především v roce 2021 klesat. Region CEE (a také M&A) i ostatní regiony jsou velmi ovlivněny vývojem finančních trhů, restrikcemi a opatřeními jednotlivých států v souvislosti s rozšířením nemoci COVID-19. Dle Ministerstva financí ČR přijímaná opatření vyvolávají globální hospodářskou krizi. Při srovnání s poslední krizí z roku 2008-2009 byl dopad na trhy CEE<sup>17</sup> a M&A<sup>18</sup> zpožděn cca o půl roku až rok. Údaje z databáze Mergermarket srovnávají počet transakcí v letech 2008 a 2009: objem transakcí se známou hodnotou byl v roce 2008 18 821 mil. EUR, zatímco v roce 2009 byl

<sup>17</sup> CEE je oblast střední a východní Evropy, konkrétně se zde jedná o země Albánie, Bulharsko, Černá Hora, Česká republika, Chorvatsko, Maďarsko, Polsko, Rakousko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko a Srbsko (TPA, 2020).

<sup>18</sup> M&A je zastřešující termín pro akvizice a fúze, tedy spojení dvou podniků. Fúze je spojení dvou společností pod jednu, zatímco akvizice je nákup jedné společnosti druhou. (Synek a kol., 2007).

objem transakcí se známou hodnotou 10 322 mil. EUR. Při sledování metriky násobku EBITDA tak došlo k poklesu z hodnoty 10,8 v roce 2008 na hodnotu 7,1 v roce 2009. (TPA, 2020)

## **5.5 TEORETICKÁ VERIFIKACE METODIKY**

Cílem této části práce je ověření navržené metodiky odměňování v konkrétním podniku zpracovatelského průmyslu v ČR v letech 2010-2020. Tento časový horizont byl zvolen z důvodu doporučení délky bonusové banky – 10 let.

Nejprve musí být v každém roce vyčíslen celkový bonus manažera, který bude následně rozdělen na dvě části. První část bude vyplacena manažerovi ihned, druhá část bude uložena do bonusové banky a k její výplatě dojde až v následujících obdobích.

Ještě před tím, než dojde k vyčíslení celkového bonusu manažera, musí dojít k určení dvou nejdůležitějších kritérií, které by měly po celou dobu trvání této formy odměňování zůstat konstantní:

1. výše cílového bonusu manažera,
2. procentuální výše odměny manažera z dosažené hodnoty EBITDA v daném podniku.

Následující kroky vedou ke stanovení celkového bonusu manažera:

1. stanovení plánované výše EBITDA pro dané období,
2. stanovit předpokládaný vývoj ekonomiky prostřednictvím ukazatele HDP,
3. zahrnutí reálných výsledků výkonnosti ekonomiky prostřednictvím ukazatele HDP,
4. určení váhy etiky manažera.

# KROKY METODIKY ODMĚŇOVÁNÍ

1

## Určení výše cílového bonusu

Jedná se o fixní částku, která je manažerovi vyplacena v každém roce bez ohledu na dosažené výsledky. Jedná se o benefit 13. a 14. mzdy, která posiluje manažerovu motivaci a loajalitu k podniku.

2

## Určení hodnoty podniku

Podnik má pravomoc zvolit jakýkoliv způsob ocenění podniku, v práci je využita metodika prostřednictvím ukazatele EBITDA z důvodu provázání. K aktuální hodnotě podniku pro jednotlivé roky se váže určení výše vlastnického podílu manažera.

3

- a) predikce plánu ukazatele EBITDA
- b) určení váhy etického jednání
- c) určení vývoje ekonomiky prostřednictvím vývoje HDP
- d) procentuální výše odměny z EBITDA

4

## Výpočet celkového bonusu

Dle vytvořeného vzorce (např. v softwaru MS Excel) bude vyčíslen celkový bonus manažera pro každý rok. Tento výpočet v sobě zahrnuje jednotlivé faktory, které ovlivňují výkonnost podniku, resp. výkonnost manažera.

5

## Aplikace bonusové banky s určením výše vlastnického podílu manažera

Celkový bonus je převeden do bonusové banky, odkud je poměrná část manažerovi vyplacena (v případě kladného zůstatku). Ostatní část je uložena. Aby nedošlo ke znehodnocení, je částka v bance pravidelně úročena a každý rok dochází k přepočtu zůstatku na vlastnický podíl.

Obrázek 8 Shrnutí jednotlivých kroků metodiky odměňování.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro teoretické ověření metodiky v praxi byl náhodně zvolen podnik, který patřil do základního výběrového souboru. Jelikož se nepodařilo získat souhlas zástupců podniku se zveřejněním dat, bude podnik analyzován jako fiktivní společnost XYZ, a. s. Jestli se podnik zapojil i do výzkumu nelze s jistotou říci, neboť výzkum byl anonymní. Dle výroční zprávy z roku 2018 podnik zaměstnával průměrně 2 018 zaměstnanců. Dle údajů z výročních zpráv 2010-2018 byla dopočítána výše celkového bonusu. Pro roky 2019 byla provedena predikce hodnoty z informací z výroční zprávy roku 2018 a pro rok 2020 byl proveden odhad hodnot regresní analýzou. K výpočtu byl využit vzorec č. 12 a výsledky jsou uvedeny na následující straně v tabulce č. 18.

Do výpočtu vstupují následující proměnné:

- **cílový bonus** – v této teoretické aplikaci je pro všechny roky uveden v částce 244 000 Kč – je to fixní částka, která bude manažerovi vyplacena a odvíjí se od výše průměrné měsíční hrubé mzdy manažera (122 000 Kč), která byla výsledkem empirického zkoumání v českém prostředí,
- **EBITDA<sub>t</sub>** – výše je dopočítána dle údajů z výročních zpráv a účetních závěrek podniku,
- **EBITDA<sub>OH</sub>** – předpokládaná výše ukazatele EBITDA pro dané období – plánovaná výše EBITDA – hodnota je určena dle informací z výročních zpráv podniku, ve kterých mají definované výsledky pro následující období,
- **předpokládaný vývoj HDP** – hodnoty predikcí byly využity z webových stránek MF-ČR (2020b), kde pravidelně bývá uveřejňována predikce vývoje. V posledních letech tato predikce bývá zveřejňována 2x do roka a na predikci se podílí nejvýznamnější organizace a instituce. Hodnoty byly použity vždy z prvních zveřejněných odhadů na následující období. Majitelé podniků tak můžou taktéž využít tato dostupná data pro co nejpřesnější predikci vývoje ekonomiky státu bez nutnosti vlastních expertních odhadů.
- **reálný vývoj HDP** – zjištěno z webu Českého statistického úřadu – výpočet zvolen výdajovou metodou, přepočteno na ceny roku 2015 (ČSÚ, 2020c),
- **y** – fixní procento určeno majitelem podniku – v dané simulaci je zvoleno 5 %.

Údaje pro roky 2019 a 2020 vycházejí z odhadů, pro něž bylo využito veřejně dostupných dat o vývoji ekonomiky státu a výkonnosti podniku.

Tabulka 18 Výpočet celkového bonusu manažera v podniku.

rok	cílový bonus <sup>19</sup>	EBITDA <sub>t</sub>	EBITDA <sub>t-1</sub>	EBITDA <sub>OH</sub>	předpokládaný vývoj HDP <sub>OH</sub>	reálný vývoj HDP <sub>T</sub>	y	Celkový bonus
<b>2009</b>		312 544 000 Kč						
<b>2010</b>	244 000 Kč	332 368 000 Kč	312 544 000 Kč	317 857 248 Kč	0,7 %	2,43 %	5 %	1 863 851 Kč
<b>2011</b>	244 000 Kč	307 209 000 Kč	332 368 000 Kč	344 000 880 Kč	2,5 %	1,76 %	5 %	-1 286 468 Kč
<b>2012</b>	244 000 Kč	330 333 000 Kč	307 209 000 Kč	310 588 299 Kč	0,1 %	-0,79 %	5 %	1 726 489 Kč
<b>2013</b>	244 000 Kč	270 973 000 Kč	330 333 000 Kč	305 258 000 Kč	1,6 %	-0,05 %	5 %	-1 394 378 Kč
<b>2014</b>	244 000 Kč	303 277 000 Kč	270 973 000 Kč	278 831 217 Kč	1,9 %	2,26 %	5 %	2 090 656 Kč
<b>2015</b>	244 000 Kč	300 935 000 Kč	303 277 000 Kč	313 588 418 Kč	2,4 %	5,39 %	5 %	541 187 Kč
<b>2016</b>	244 000 Kč	149 965 000 Kč	300 935 000 Kč	178 256 312 Kč	2,6 %	2,54 %	5 %	-1 119 818 Kč
<b>2017</b>	244 000 Kč	212 076 000 Kč	149 965 000 Kč	155 363 740 Kč	2,6 %	5,17 %	5 %	3 700 193 Kč
<b>2018</b>	244 000 Kč	223 728 000 Kč	212 076 000 Kč	221 619 420 Kč	3,5 %	3,18 %	5 %	636 228 Kč
<b>2019</b>	244 000 Kč	234 914 400 Kč	223 728 000 Kč	232 677 120 Kč	3,0 %	2,33 %	5 %	629 794 Kč
<b>2020</b>	244 000 Kč	246 660 120 Kč	234 914 400 Kč	242 901 490 Kč	2,4 %	2,00 %	5 %	766 996 Kč

(Zdroj: výroční zprávy podniku XYZ a.s., 2010-2018; MF-ČR, 2020b; ČSÚ, 2020c)

<sup>19</sup> Cílový bonus je do přehledu zahrnut pro komplexnost, nevstupuje ovšem do výpočtu celkového bonusu. Cílový bonus je totiž manažerovi vyplacen vždy, bez ohledu na dosažené výsledky podniku.



Situace, která je uvedena v tabulce č. 18 výše bude dále rozpracována a bude vysvětlena metodika bonusové banky. Jak bylo uvedeno výše, v této simulaci bude manažerovi vyplacen cílový bonus v každém roce, aby byla zaručena určitá míra motivace manažera. V letech 2011, 2013 a 2016 byla vyčíslena záporná hodnota celkového bonusu manažera. Přesto však mu bude vyplacena hodnota cílového bonusu v těchto letech, a tak nebude manažer zcela bez odměny.

Následně bude tento celkový bonus rozdělen a bude proveden výpočet bonusové banky manažera. Bonusová banka vychází z teoretických předpokladů a doporučení. Manažerovi je tedy nad rámec cílového bonusu vyplacena ještě jedna třetina výše počátečního stavu v bonusové bance pro dané období. V případě, že je počáteční stav nulový či záporný, pak manažer nezíská žádnou výši odměny do doby, než bude počáteční stav bonusové banky opět kladný. Jelikož dochází k zadržení části bonusu, na který má manažer právo, mělo by s těmito finančními prostředky být naloženo tak, aby manažer neztratil část svého bonusu vlivem časově odložené výplaty. Tím je myšleno znehodnocení bonusu vlivem inflace. Proto do teoretického ověření této metodiky bude zahrnuto zhodnocení bonusu. Peníze uložené v bonusové bance se tedy budou pravidelně úročit, a to složeným úročením. Jakou výši úroku zvolit ovšem nelze jednoznačně určit. Může být definováno několik doporučení v této oblasti:

- výše úroku se může odvíjet od výše inflace v daném státě,
- výše úroku se může odvíjet od výnosnosti investic podniku – toto doporučení plyne opět z teoretického předpokladu, že peníze uložené v bonusové bance může podnik využít na financování provozní činnosti či investiční činnosti – úrok by tedy byl určen až po vyhodnocení investice a peníze v bonusové bance by byly úročeny dodatečně,
- výše úroku se může odvíjet od výnosnosti dluhopisů v daném státě jako prostředku konzervativního investování,
- výše úroku se může odvíjet od výnosnosti akcií (resp. příslušného akciového indexu) jako prostředku investiční strategie za účelem vyšší výnosnosti (za předpokladu podstoupení vyšší míry rizika),
- výši úroku určí majitel podniku (např. po dohodě s manažerem).

Pro teoretické ověření bylo zvoleno úročení, jehož výše je rovna míře inflace v dané ekonomice v jednotlivých letech. Jedná se o minimální výši úročení, aby manažer neztratil část své odměny, která byla vložena do bonusové banky. Aby úročení v bonusové bance bylo pro manažera dostatečně motivující, doporučuje autor práce navýšit tuto minimální úrokovou míru v bonusové bance ještě o hodnotu:

- ukazatele rentability vlastního kapitálu (dále jen „ROE“):
  - jedná se o ukazatel, pomocí něhož mohou investoři (majitelé) zjistit, zda je jejich vložený kapitál dostatečně zhodnocen při dané míře rizika jejich investice. Jestliže bude hodnota ukazatele ROE trvale nižší, než je výnosnost státních dluhopisů, je podnik odsouzen k zániku, neboť investoři raději nakoupí státní cenné papíry s vyšší výnosností (Růčková, 2019). Obecným doporučením je, aby ukazatel byl vyšší, než je úroková míra bezrizikových cenných papírů. Poté rozdíl mezi ROE a úrokovou mírou bezrizikových cenných papírů se nazývá riziková prémie. Je nutné vzít v úvahu také pákový efekt, který nastává při změně kapitálové struktury za účelem zvýšení hodnoty ukazatele ROE (existovat může jak kladný, tak i záporný pákový efekt) (Růčková, 2019). Vzorec pro výpočet dle Růčková (2019):

$$ROE = zisk / vlastní kapitál \quad (17)$$

- ukazatele rentability celkového investovaného kapitálu (dále jen „ROCE“):
  - tento ukazatel vychází z ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu (dále jen „ROA“). Ukazatel vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv podniku financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Lze jej tedy komplexně interpretovat jako efektivnost hospodaření podniku (Růčková, 2019). Vzorec pro výpočet dle Růčková (2019):

$$ROCE = zisk / (dlouhodobé dluhy + vlastní kapitál) \quad (18)$$

Tyhle ukazatele byly doporučeny z důvodu snahy o vyšší sladění zájmů vlastníků (investorů) a managementu. Čím efektivněji bude manažer hospodařit, tím vyšší budou hodnoty těchto ukazatelů, tím vyšší bude zhodnocení vložených prostředků investory a současně s tím se zvýší i zhodnocení prostředků manažerů v bonusové bance. Na základě výše uvedených poznatků by neměla být sledována jen hodnota ukazatele před jeho

využitím pro úročení v bonusové bance, nicméně by mělo dojít i ke kontrole kapitálové struktury a dalších výsledků finanční analýzy, aby bylo zaručeno, že manažer za účelem dosažení vyššího zhodnocení jeho odměn negativně neovlivnil hospodaření a finanční výsledky podniku. Při určení ukazatele, jehož hodnota bude vstupním údajem pro úročení v bonusové bance, je nutné také komplexně posoudit finanční zdraví podniku a výsledky finanční analýzy předcházejících období. Toto doporučení je definováno na široké spektrum podniků, a proto by měla být přesná podoba úročení vždy projednána s majiteli i manažerem podniku, s ohledem na jejich předmět podnikání vzhledem k oborovým standardům, kapitálovou strukturu, finanční zdraví apod.

Jelikož výsledky finančních ukazatelů mohou být také v záporných hodnotách, pak autor práce doporučuje následující:

- v případě, že je hodnota ROE či ROCE kladná, je hodnota připočtena k výši inflaci a tento součet tvoří celkovou výši úroku pro dané období,
- v případě, že je hodnota ROE či ROCE záporná, je úročen zůstatek minimálně výši inflace (není tedy míra inflace snížena o zápornou hodnotu ROE) – tato podmínka by měla zamezit násobnému postihu manažera (ten je již v případě neefektivního vedení podniku penalizován za svoji sníženou výkonnost i výkonnost podniku při výpočtu celkového bonusu).

Pro určení výše vlastnického podílu manažera v podniku je nutné ještě určit tržní hodnotu podniku. Určení tržní hodnoty podniku je uvedeno v následující tabulce č. 19.

Pro výpočet EBITDA byl využit provozní výsledek hospodaření (EBIT), k němuž byla připočtena výše odpisů v daném období. Z účetních závěrek pak byly použity hodnoty vlastního kapitálu (VK), výše dluhu (krátkodobé a dlouhodobé závazky) a hotovost (krátkodobý finanční majetek). Dle vzorce č. 15 byla vypočítána hodnota EV (hodnota podniku), která sloužila pro výpočet transakčního násobku. Opět byla využita hodnota dluhu a výše hotovosti a vyčíslena byla hodnota podniku pro daná období 2010-2018.

Pro roky 2019 a 2020 byla hodnota podniku určena prostřednictvím regresní analýzy, jako odhadu vývoje.

Následující tabulka č. 20 pak ukazuje průběh bonusové banky a určuje výši vlastnického podílu manažera v podniku.

### Tabulka 19 Výpočet hodnoty podniku.

(Zdroj: výroční zprávy podniku XYZ a.s., 2010-2018)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>EBIT</b>	153 135 000,00 Kč	128 647 000,00 Kč	154 015 000,00 Kč	82 273 000,00 Kč	106 166 000,00 Kč	93 493 000,00 Kč	-57 906 000,00 Kč	17 337 000,00 Kč	37 202 000,00 Kč
odpisy (+)	179 233 000 Kč	178 562 000 Kč	176 318 000 Kč	188 700 000 Kč	197 111 000 Kč	207 442 000 Kč	207 871 000 Kč	194 739 000 Kč	186 526 000 Kč
<b>EBITDA</b>	<b>332 368 000 Kč</b>	<b>307 209 000 Kč</b>	<b>330 333 000 Kč</b>	<b>270 973 000 Kč</b>	<b>303 277 000 Kč</b>	<b>300 935 000 Kč</b>	<b>149 965 000 Kč</b>	<b>212 076 000 Kč</b>	<b>223 728 000 Kč</b>
<b>VK</b>	<b>2 447 000 000 Kč</b>	<b>2 482 979 000 Kč</b>	<b>2 530 071 000 Kč</b>	<b>2 344 580 000 Kč</b>	<b>2 267 785 000 Kč</b>	<b>2 264 708 000 Kč</b>	<b>1 886 182 000 Kč</b>	<b>1 923 020 000 Kč</b>	<b>1 825 175 000 Kč</b>
dluh (+)	624 288 000 Kč	606 066 000 Kč	572 593 000 Kč	597 577 000 Kč	592 534 000 Kč	882 940 000 Kč	793 291 000 Kč	1 041 916 000 Kč	1 245 342 000 Kč
hotovost (-)	103 301 000 Kč	140 809 000 Kč	68 548 000 Kč	32 045 000 Kč	44 349 000 Kč	12 789 000 Kč	40 138 000 Kč	26 068 000 Kč	83 297 000 Kč
<b>EV</b>	<b>2 967 987 000 Kč</b>	<b>2 948 236 000 Kč</b>	<b>3 034 116 000 Kč</b>	<b>2 910 112 000 Kč</b>	<b>2 815 970 000 Kč</b>	<b>3 134 859 000 Kč</b>	<b>2 639 335 000 Kč</b>	<b>2 938 868 000 Kč</b>	<b>2 987 220 000 Kč</b>
transakční násobek dluh podniku (-)	8,929821764	9,596841238	9,185022387	10,73949065	9,285141966	10,41706349	17,59967326	13,85761708	13,35201673
peníze v hotovosti (+)	103 301 000 Kč	140 809 000 Kč	68 548 000 Kč	32 045 000 Kč	44 349 000 Kč	12 789 000 Kč	40 138 000 Kč	26 068 000 Kč	83 297 000 Kč
<b>Hodnota podniku</b>	<b>2 447 000 000 Kč</b>	<b>2 482 979 000 Kč</b>	<b>2 530 071 000 Kč</b>	<b>2 344 580 000 Kč</b>	<b>2 267 785 000 Kč</b>	<b>2 264 708 000 Kč</b>	<b>1 886 182 000 Kč</b>	<b>1 923 020 000 Kč</b>	<b>1 825 175 000 Kč</b>

148

Hodnota podniku v roce 2019 bude v předpokládané výši 1 888 528 000 Kč a v roce 2020 1 830 647 000 Kč.

**Tabulka 20 Výpočet bonusové banky manažera a určení výše vlastnického podílu v podniku.**

ROK	2010	2011	2012	2013	2014	Vlastnický podíl (%)
<b>Celkový bonus</b>	1 863 851 Kč	-1 286 468 Kč	1 726 489,00 Kč	-1 394 378,00 Kč	2 090 656,00 Kč	
Stav v bonus bance vč. aktuálního bonusu	1 863 851,00 Kč	-43 900,67 Kč	1 706 197,11 Kč	-256 913,26 Kč	1 849 667,25 Kč	
Bonus k výplatě	621 283,67 Kč	0,00 Kč	568 732,37 Kč	0,00 Kč	616 555,75 Kč	
Úrok	0,00 Kč	23 608,78 Kč	0,00 Kč	15 924,51 Kč	0,00 Kč	
<b>Konečný stav v bance</b>	<b>1 242 567,33 Kč</b>	<b>-20 291,89 Kč</b>	<b>1 137 464,74 Kč</b>	<b>-240 988,75 Kč</b>	<b>1 233 111,50 Kč</b>	
	<b>1 242 567,33 Kč</b>	<b>23 608,78 Kč</b>				
	<b>0,0508 %</b>	<b>0,0010 %</b>				0,0517 %
1,9 % <sup>20</sup>		<b>-43 900,67 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>			
		<b>-0,0018 %</b>	<b>0,0000 %</b>			-0,0018 %
3,3 %			<b>1 137 464,74 Kč</b>	<b>15 924,51 Kč</b>		
			<b>0,0450 %</b>	<b>0,0007 %</b>		0,0456 %
1,4 %				<b>-256 913,26 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	
				<b>-0,0110 %</b>	<b>0,0000 %</b>	-0,0110 %
0,4 %					<b>1 233 111,50 Kč</b>	
					<b>0,0544 %</b>	0,0545 %

<sup>20</sup> Uvedená procenta jsou míry inflace v letech 2011-2020 v České republice. Údaje jsou převzaty z ČSÚ (2020a).

ROK	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Vlastnický podíl (%)
Celkový bonus	541 187,00 Kč	-1 119 818,00 Kč	3 700 193,00 Kč	636 228,00 Kč	629 794,00 Kč	766 996,00 Kč	
Stav v bonus b vč. aktuálního	1 774 298,50 Kč	66 747,00 Kč	3 752 996,96 Kč	3 139 546,07 Kč	2 775 394,39 Kč	2 677 335,74 Kč	
Bonus k výplatě	591 432,83 Kč	22 249,00 Kč	1 250 998,99 Kč	1 046 515,36 Kč	925 131,46 Kč	892 445,25 Kč	
Úrok	3 699,33 Kč	8 305,96 Kč	1 320,10 Kč	52 569,68 Kč	60 076,81 Kč	64 187,42 Kč	
Konečný stav v bance	1 186 565,00 Kč	52 803,96 Kč	2 503 318,07 Kč	2 145 600,39 Kč	1 910 339,74 Kč	1 849 077,91 Kč	
	<b>3 699,33 Kč</b>						
	<b>0,0002 %</b>						
0,3 %	<b>1 182 865,67 Kč</b>	<b>8 305,96 Kč</b>					0,0527 %
	<b>0,0522 %</b>	<b>0,0004 %</b>					
0,7 %		<b>44 498,00 Kč</b>	<b>1 320,10 Kč</b>				0,0024 %
		<b>0,0024 %</b>	<b>0,0001 %</b>				
2,5 %			<b>2 501 997,97 Kč</b>	<b>52 569,68 Kč</b>			0,1330 %
			<b>0,1301 %</b>	<b>0,0029 %</b>			
2,1 %				<b>2 093 030,71 Kč</b>	<b>60 076,81 Kč</b>		0,1179 %
				<b>0,1147 %</b>	<b>0,0032 %</b>		
2,8 %					<b>1 850 262,93 Kč</b>	<b>102 649,88 Kč</b>	0,1015 %
					<b>0,0980 %</b>	<b>0,0056 %</b>	
3,36 <sup>21</sup> %						<b>1 879 995,75 Kč</b>	0,0975 %
						<b>0,1027 %</b>	0,644104 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

<sup>21</sup> Údaj míry inflace pro rok 2020 je průměrnou hodnotou míry inflace v jednotlivých měsících. Údaje jsou převzaty za měsíce leden-červenec 2020.

Výše celkového bonusu manažera vstupuje v aktuálním roce v plné výši do bonusové banky (mimo to byl manažerovi vyplacen cílový bonus, v dané simulaci ve výši 244 000 Kč). Tento celkový bonus je přičten (případně odečten) od konečného stavu bonusové banky předcházejícího období. V případě, že počáteční stav daného roku je kladný, je manažerovi vyplacena jedna třetina. Zbylé dvě třetiny jsou uloženy v bonusové bance. Do konečného stavu bonusové banky se přičítá ještě výše úroku. Jedná se o zhodnocení odložené odměny manažera. Úročení je složené a úročena je pouze částka předcházejícího období (úročena bude částka z roku X-1, zatímco částka roku X bude úročena až v roce X+1). I z tohoto úroku je manažerovi vyčíslena výše podílu v podniku, neboť dochází k jeho zhodnocení.

Modré hodnoty jsou částky v bonusové bance po odečtu aktuálně vyplacené výše odměny manažera. V procentech je pak vyčíslena výše podílu v každém roce vzhledem k hodnotě podniku pro dané období. Zeleně jsou uvedeny výše úroků v průběhu jednotlivých let a přepočítáno taktéž na výši vlastnického podílu v podniku.

V rámci dané teoretické simulace metodiky odměňování by manažer po 10 letech mohl získat minimální podíl v podniku ve výši 0,64 %. Výše vlastnického podílu je nízká, neboť došlo k velkým „propadům“ ve výkonnosti podniku, což ovlivnilo i celkový bonus manažera. Ve 3 letech byl vygenerován záporný bonus, který významným způsobem ovlivnil bonusovou banku. K ovlivnění mohlo dojít i při odhadech jednotlivých proměnných, které vstupují do výpočtu celkového bonusu, především při určení očekávané hodnoty EBITDA pro příslušné období.

I přesto, že se jednalo jen o teoretickou verifikaci, bylo prokázáno, že odměna manažera může nabývat jak kladných, tak i záporných hodnot. To je důležité především pro to, aby se manažer nesnažil maximalizovat svůj bonus jen v určitém období. Neboť v následujících obdobích se projeví reálný dopad.

## 6 SHRnutí VÝSLEDKŮ DIZERTAČNÍ PRÁCE

V rámci sekundárního výzkumu bylo zjištěno, že odměňování CEO lze rozdělit do dvou skupin. V té první skupině jsou manažeři odměňováni prostřednictvím opčních a akciových programů podniku. Tento způsob odměňování byl využit v několika velkých amerických podnicích, kde ovšem došlo ke zneužití této formy odměňování. V důsledku podvodného jednání manažerů (při snaze o maximalizaci vlastních výnosů) došlo ke krachu několika významných amerických podniků, což bylo následně označeno taktéž za jeden z faktorů vzniku poslední velké hospodářské a finanční krize v roce 2008. Bylo prokázáno, že tento způsob odměňování s sebou nese velkou míru rizika. Druhý způsob odměňování bývá provázán s výkonností podniku, která je v globálním měřítku hodnocena ukazatelem EVA. Tato forma odměňování je autory v celém světě považována za vhodnější řešení, neboť se jedná o model ekonomický, nikoliv účetní. Zatímco manažer může ovlivnit data účetní, při jejich převodu na data ekonomická je ovlivnění těchto dat silně eliminováno. Při výpočtu ukazatele EVA by mělo být zahrnuto do procesu až 160 úprav účetních dat. A právě tyto úpravy jsou často vnímány jako největší negativum tohoto způsobu odměňování. Především pro podniky v českém prostředí. Ty k hodnocení vlastní výkonnosti využívají ukazatel EVA jen ve velmi omezené míře. Proto byla hledána taková alternativa, která by definovala výkonnost podniku, a přesto by pro podniky nebylo obtížné ji implementovat. Nejvhodnějším ukazatelem je tak EBITDA. Jelikož je výpočet očištěn o odpisy a zdanění, může být tento ukazatel využit i pro mezinárodní srovnání. Přesto podnik není uzavřenou entitou a do metodiky musel být zahrnut i vnější faktor, což je vývoj ekonomiky prostřednictvím ukazatele HDP. Poslední částí, která ovlivňuje výkonnost manažera i podniku, je etická oblast. Jestliže nová metodika předpokládá provázání získaných odměn s vlastnickým podílem, musí se jednat o manažera čestného a etického.

V rámci první fáze výzkumu bylo provedeno nejprve dotazníkové šetření, do něhož se zapojili manažeři velkých podniků zpracovatelského průmyslu České republiky. Z tohoto dotazníkového šetření vyplynulo, že manažeři mají zájem o získání vlastnických podílů, na jehož základě byla dále rozvíjena tato myšlenka nové metodiky odměňování. Byl také potvrzen vztah mezi velikostí podniku a výší odměny manažera, tedy čím větší je podnik, tím vyšších odměn dosahuje management. Následně byl sledován vývoj hrubých měsíčních mezd manažerů a data byla získána z informačního systému MPSV. Údaje



byly srovnány se získanými daty z dotazníkového šetření a výsledky byly velmi podobné. Byla také testována závislost výše mzdy a vývoje HDP. Pomocí Spearmanova korelačního koeficientu byla závislost zvolených proměnných potvrzena. Pro komplexní vhled do odměňování vybraných pracovníků byly využity dále řízené rozhovory. Rozhovory byly zpracovány jako případové studie, celkem byly 3 a všichni manažeři si přáli zůstat v utajení. Byly uvedeny jen základní informace, které neidentifikují ani podnik, ani manažera. S každým manažerem byla probána forma jeho odměňování. Hlavním kritériem jejich odměny byl ve všech případech dosažený zisk podniku (případně EBIT). Definována byla také další kritéria, která musí splnit, aby získali roční odměny. Jeden manažer byl současně také majitelem podniku, a tak s ním mohla být probána myšlenka provázání odměňování se získáním vlastnického podílu. I v tomto rozhovoru jsem získala kladnou reakci na nový způsob odměňování.

V rámci druhé fáze výzkumu bylo nejdříve provedeno dotazníkové šetření. Do základního výběrového souboru byly zahrnuty jen ryze české podniky, a to právě v důsledku provázání odměňování se získáním vlastnického podílu. Statistickým vyhodnocením získaných dat byla potvrzena závislost mezi vnějším prostředím podniku a jeho výkonností. Díky tomuto potvrzení tak byl do metodiky výpočtu celkového bonusu zahrnut externí faktor vývoje ekonomiky státu (prostřednictvím makroukazatele hrubého domácího produktu). Do interních faktorů ovlivňující výši bonusu manažera pak lze zahrnout dosažení plánované výše EBITDA a profesní etiku manažera. Jelikož je odměňování provázané s krátkodobým ukazatelem EBITDA definovaným v ročním intervalu, bylo nutné najít způsob, jak provázat tuto odměnu s dlouhodobým horizontem. Provázání bude zajišťovat existence bonusové banky, do které bude každý rok odložena část bonusu manažera. Jelikož dochází k odložení výplaty této části bonusu, je doporučeno určitým způsobem zhodnotit peníze uložené v bonusové bance. Konkrétní forma zhodnocení už je závislá na dohodě majitele podniku s manažerem. Pro teoretickou verifikaci metodiky bylo využito úročení součtem dvou položek, a to výše inflace a hodnota ukazatele ROE.

## ZHODNOCENÍ METODIKY ODMĚŇOVÁNÍ

Získání vlastnického podílu v podniku je velmi choulostivé, neboť majitelé se nemusí chtít vzdát části svých vlastnických podílů. To je pochopitelné a v takovém případě zřejmě podniky nebudou chtít zavádět výše uvedenou metodiku odměňování. Pokud si ovšem podnik zvolí tento nový přístup k odměňování, přináší to několik výhod:

- metodika vychází ze směru hodnotového přístupu k odměňování, který je vhodnější, což bylo v teoretické části práce prokázáno a podloženo několika studii,
- dojde ke zvýšení motivace CEO, neboť může získat vlastnický podíl v podniku,
- zvýší se výkonnost a loajalita manažerů,
- odměňování je provázáno s výkonnostním měřítkem EBITDA, aby tedy manažeři získali vyšší odměny, musí zvyšovat výkonnost podniku, a tedy i hodnotu ukazatele EBITDA a současně s tím roste majitelům i tržní hodnota podniku,
- část odměny jim je vložena do bonusové banky, což provazuje jejich odměňování s dlouhodobým horizontem,
- současně by nemělo docházet k maximalizaci výkonnosti v určitém období na úkor období budoucích, což zaručuje právě existence bonusové banky,
- při rozhodování nebudou manažeři podstupovat nepřiměřená rizika, neboť k financování provozní či investiční činnosti podniku můžou být využity finanční prostředky uložené v jejich bonusové bance,
- manažer může získat kladnou odměnu i v případě, kdy poklesla výkonnost ekonomiky státu, která ovlivňuje výkonnost podniku – tedy i při snížení výkonnosti podniku může manažer získat kladnou odměnu,
- v opačném případě při poklesu výkonnosti, která byla zaviněna manažerem, dojde k vyčíslení záporné odměny (ta ve výsledku ovlivňuje i stav v bonusové bance),
- díky využití této metodiky by mělo dojít k většímu sladění zájmů vlastníků a manažerů, což by v důsledku mělo vést ke snížení nákladů zastoupení,
- velká variabilita metodiky – majitel podniku může upravit proměnné, na základě kterých bude zjišťována výkonnost manažera a následně vyčíslena odměna.

S nově vytvořenou metodikou jsou ovšem spojeny i jisté nevýhody:

- metodika může být náročná v první fázi implementace v podniku,
- metodika vychází z účetních dat, u kterých může dojít ke zkreslení,
- pro plánování odměny může být náročné zjišťování dat o vývoji ekonomiky (resp. o vývoji ukazatele reálného HDP),
- mělo by docházet k pravidelnému hodnocení etického aspektu práce manažera, což s sebou přináší zvýšené náklady,
- nedostatek informací pro predikci budoucího vývoje,
- v extrémních a nepředvídatelných situacích může být odměna manažera výrazně snížena či v záporné výši bez jeho vlastního zavinění (příkladem může být nepředvídatelné zpomalení výroby v souvislosti s nemocí COVID-19).

Tato nově vytvořená metodika je navržena tak, aby v sobě zahrnovala teoretické poznatky získané obsáhlou teoretickou rešerší jak z tuzemských, tak i ze zahraničních studií. Současně byly tyto předpoklady ověřeny v českém podnikatelském prostředí. Na základě získaných dat empirickou studií je metodika upravena pro podmínky českých podnikatelského prostředí a pracuje s takovými ukazateli, které tuzemské podniky vyhodnocují. Není tedy nutné přecházet na nové způsoby sledování výkonnosti, což by mohly některé podniky odmítnout.

Je důležité mít také na paměti, že vytvořená metodika a její implementace bude v každém podniku vyžadovat účast konkrétních zaměstnanců i majitele podniku na celém procesu hodnocení a odměňování. Jestliže bude zajištěna tato participace, pak u managementu bude podnícena také jejich vnitřní motivace. Jejich participace ovšem bude záležet na tom nejdůležitějším, a to je srozumitelnost celé metodiky a dostatečném množství dostupných informací. V takovém případě budou manažeři s vyšší pravděpodobností přijímat takové hodnocení jejich pracovního výkonu, a to i v případě nepříznivého vývoje jejich celkové odměny (její pokles či dokonce zápornou hodnotu). Naopak, budou-li manažeři vnímat tuto metodiku jako nesystematickou a nespravedlivou, existuje pak jen velmi malá pravděpodobnost, že přijmou takový výsledek hodnocení. (Roberts, 2003; Islam, Rasad, 2006)

Dle behaviorální a ekonomické teorie jsou lidé velkou měrou zaměřeni na svoje užitky a jejich rozhodování je ovlivněno omezenou racionalitou (vnímání pouze sebe samých).

I z tohoto důvodu byly do nově vytvořené metodiky zahrnuty takové metriky, které mají rozšířit kontext uvažování těchto pracovníků i na širší okolí podniku.

## **6.1 LIMITY DIZERTAČNÍ PRÁCE**

Při tvorbě dizertační práce byla využívána data ze sekundárních i primárních zdrojů. Získání těchto dat ovšem mělo své limity, což mohlo ve výsledku ovlivnit výsledky této práce. Snahou ovšem bylo o co největší eliminaci tohoto vlivu. Při zpracování primárních dat byly zvoleny jisté statisticko-matematické metody, které taktéž mohly nést svůj podíl na zkreslení výsledků. Proto byly zvolené metody konzultovány, aby zkreslení bylo co nejmenší. Limity práce mohou být spatřovány taktéž ve vybraném vzorku podniků, pro který je metodika odměňování vytvořena. Dotazníkové šetření, které bylo využito v rámci druhé fáze výzkumu se zaměřovalo na oblast odměňování. Jedná se o jedno z nejvíce citlivých oblastí, neboť zaměstnanci a obzvláště vybraná skupina pracovníků (vrcholový management) nechtějí tyto informace poskytovat. Aby byla zaručena co možná největší návratnost dotazníkového šetření, byl formát dotazníku konzultován s odborníkem na tvorbu dotazníků a získávání dat. Otázky byly upraveny tak, aby byly jednoznačné a respondent neměl pocit, že jsou otázky položeny neadekvátně. I přes tuto snahu byla návratnost dotazníku nižší. Svůj podíl na tom jistě nesla i situace nouzového stavu v souvislosti s šířením nemoci COVID-19, kdy mnoho respondentů odpovědělo, že nyní řeší akutnější problémy v podnicích.

Limitem práce je také nerovnoměrné rozdělení respondentů a v příštím průzkumu by bylo vhodné se na tento limit více zaměřit. I přesto, že dotazník byl vytvořen pro top manažery a vrcholové manažery, nemůže být vždy na 100 % zaručeno, že se dotazníkového šetření zúčastnily právě tyto osoby. Proto by bylo vhodné pro příští výzkum požádat o grant, který by umožnil autorce navštívit manažery osobně v podnicích a rozhovory či dotazníky získat potřebná data.

Zjištěné výsledky práce byly podrobeny statistickým testům, nicméně nebyly provedeny hlubší analýzy statistickými metodami. Vytvořená metodika v sobě zahrnuje teoretické poznatky z mnoha oblastí. Výchozím modelem bylo odměňování provázané s ukazatelem EVA, které bylo transformováno do metodiky odměňování provázané s ukazatelem

EBITDA. Jelikož se ale jedná o rozdílné ukazatele vycházející z různých podstat, i v této části mohlo dojít k určitému zkreslení.

Při tvorbě nové metodiky odměňování bylo identifikováno několik oblastí, které jsou velmi úzce svázané s danou problematikou. Za prvé to bylo ocenění podniku, za druhé definování etického jednání manažera. Jelikož se tato disertační práce zabývala primárně metodikou odměňování CEO, byly tyto oblasti vysvětleny v omezené míře. Třetí oblastí bylo zvolení adekvátního způsobu úročení uložených peněžních prostředků v bonusové bance manažera. Bylo definováno několik doporučení, jak může být určena tato míra úročení. Nicméně pro přesné určení, které by bylo podloženo empirickými daty a zjištěními, by musel být proveden hlubší výzkum. Poslední oblastí pak bylo vyčíslení agenturních nákladů skrze jejich širší pojetí (přes náklady reziduální, monitorovací a motivační), což by vyžadovalo složitý matematický aparát. Jeho obsahová náplň by pak vytvořila další disertační práci. Lze ovšem předpokládat, že by mělo dojít ke snížení nákladů zastoupení, a to získání vlastnického podílu manažera v podniku. Tyto vztahy tak mohou být zkoumány v budoucnu a výsledky publikovány v odborných časopisech.

## 7 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE

Cílem dizertační práce bylo navržení metodiky hodnocení a odměňování vhodné pro české prostředí s možností provázání hodnocení a odměňování se získání vlastnického podílu v podniku. I přesto to, že majitel převodem části vlastnického podílu snižuje svoje jmění, zajišťuje si tím větší loajalitu manažera, a především sladění zájmů manažera se svými vlastními zájmy. Manažer se totiž stává vlastníkem a budou se měnit postupně jeho priority. Současně aby manažer získal co možná nejvyšší podíl v podniku, bude usilovat o růst EBITDA, což v konečném důsledku zvyšuje hodnotu podniku. Určitá ztráta jmění majitele je tedy spíše „optická“.

### 7.1 PŘÍNOS PRO VĚDU

Vědeckým přínosem práce je především podrobná literární rešerše v oblasti hodnocení a odměňování vrcholových manažerů, popsány byly jednotlivé způsoby hodnocení a odměňování, a to jak v českém prostředí, tak také ve srovnání s významnými ekonomikami. Popsány byly výhody i nevýhody jednotlivých způsobů hodnocení a odměňování. Díky rozsáhlé literární rešerši se podařilo zmapovat také významné výzkumy v dané oblasti a uvedeno bylo i několik praktických příkladů z reálného podnikatelského prostředí. Tato práce definovala jednotlivé oblasti, které ovlivňují výkonnost podniku a v závislosti na tom také odměnu manažera. Přínosem práce je transformace hodnotového přístupu odměňování (s využitím ukazatele EVA) do českého prostředí, kde podniky využívají ukazatel EBITDA. Současně byla vytvořena metodika, prostřednictvím níž je určena přesná výše vlastnického podílu, na kterou by měl manažer nárok po uplynutí definovaného období.

Autorka při tvorbě metodiky vycházela z hodnotového modelu určení odměny „Moderní verze bonusového modelu založeného na ukazateli EVA“, kterou definovali např. Young, O’Byrne, 2001; Pavelková, Knápková, 2009. A tyto poznatky společně s poznatky získanými z primárního výzkumu sloužily jako podklad pro tvorbu nové metodiky hodnocení a odměňování, jež je transformována do českého prostředí a rozšířena o proměnné, které ovlivňují výkonnost vrcholového manažera, a tedy i výkonnost podniku. Při tvorbě bonusové banky taktéž autorka vycházela z teoretické předlohy dle Young, O’Byrne, 2001; Pavelková, Knápková, 2009, nicméně i tento přístup byl upraven.

Bonusová banka byla rozšířena o složené úročení uložených peněz, aby část odložené odměny nebyla manažerovi snižována v čase.

Výzkumná práce také odhalila řadu dalších výzkumných otázek, které by mohly být zodpovězeny navazujícími výzkumy a metodika by mohla být aplikována také na střední či malé podniky, současně by také mohlo dojít k rozšíření metodiky pro další pracovní pozice v podnicích.

## **7.2 PŘÍNOS PRO PRAXI**

Hlavní přínosem pro praxi je vytvoření srozumitelné metodiky hodnocení a odměňování vrcholových manažerů ve velkých podnicích. Doposud se při provázování odměny manažera s výkonností podniku využíval ukazatel EVA. Ten s sebou nese jistá úskalí, která podniky odrazují od aplikace tohoto způsobu. Protože ovšem tento hodnotový přístup je efektivnější, byl hledán takový faktor, který je pro podniky vhodnější, a to ukazatel EBITDA. Současně nová metodika hodnocení a odměňování v sobě zahrnuje také makroekonomické prostředí a jeho vývoj (prostřednictvím ukazatele HDP) a kvalitativní intrapersonální faktor manažera (profesní etický aspekt). Jelikož EBITDA je ukazatel krátkodobý, pak byl hledán způsob, jak jej provázat s dlouhodobým horizontem. A k tomuto provázání byl využit systém bonusové banky. Jde o jedinečné spojení, které by mělo podnikům zjednodušit aplikaci této metodiky odměňování v podniku.

Nová metodika má tedy primárně sloužit majitelům podniku pro efektivní hodnocení a odměňování vrcholového managementu. Současně metodika napomáhá manažerům získat vlastnický podíl v podniku.

Metodika je vytvořena pro pozice CEO. Díky aplikaci metodiky by mělo dojít k většímu sladění zájmů vlastníků a managementu a v závislosti na tom také ke snížení nákladů zastoupení.

### **7.3 PŘÍNOS PRO PEDAGOGIKU**

Výsledky dizertační práce mohou být využity pro pedagogickou činnost na Fakultě podnikatelské VUT v Brně zejména v předmětech zaměřených na odměňování, HR, ekonomiku podniku či finance podniku, corporate governance. Všechny tyto oblasti totiž tato práce spojuje. Díky rozsáhlé literární rešerši a primárnímu výzkumu může tato práce sloužit také jako základ pro tvorbu nových předmětů.



## 8 ZÁVĚR

Odměňování zaměstnanců je velmi široké téma, jež může být rozebráno a posuzováno z mnoha úhlů pohledu. Existují dva nejdůležitější přístupy k odměňování vysoce postavených manažerů a každý má svá pozitiva i negativa. Prvním z nich je provázání odměny manažera s vývojem tržní hodnoty akcií, druhý model pak provazuje odměňování managementu s ukazatelem ekonomické přidané hodnoty. Odměňování prostřednictvím kapitálového trhu a vývoje cen akcií není vhodné, neboť na vývoj tržní hodnoty akcií má velký vliv mnoho vnějších faktorů, které manažer nemůže nijak svým chováním a rozhodováním ovlivnit. Současně v České republice není prozatím dostatečně rozvinutý kapitálový trh, který by zaručil dostatečně efektivní podmínky pro tento systém odměňování. Odměňování provázané s ukazatelem ekonomické přidané hodnoty však s sebou nese také svá úskalí. Především náročnost účetních úprav podniky může odrazovat od používání ukazatele EVA jako měřítka sledování výkonnosti podniku. Na základě výsledků první fáze výzkumu bylo odhaleno, že podniky nejčastěji provazují odměňování se ziskem podniku. Pro sledování výkonnosti podniku pak nejčastěji využívají zisk před zdaněním či po zdanění, provozní zisk, případně ukazatel EBITDA. Současně z první fáze výzkumu také vyplynulo, že manažeři mají zájem na získání vlastnického podílu v podniku. Díky pilotním studiím pak bylo rozšířeno povědomí o způsobech odměňování v českých podnicích a byl vytvořen komplexní přehled o dané problematice.

Druhá fáze výzkumu se pak již přímo zaměřila na ukazatel EBITDA a byly hledány faktory, které ovlivňují odměňování manažerů. Byl sledován jejich zájem o vlastnický podíl, důsledky, které by přinesla tato možnost, a výzkum se zaměřoval také na oblast profesní etiky manažera. Bylo zjištěno, že možnost získání vlastnického podílu by zvýšila výkonnost manažerů a jejich loajalitu. Současně by vlastnický podíl vnímali jako investici a prestiž, což by zaručilo větší sladění zájmů vlastníků a manažera. Od investice přeci očekáváme co možná největší zhodnocení (při dané míře rizika, kterou jsme ochotni podstoupit). A vyšší výnosnosti (vyšší dividendy z vlastnických podílů) manažer dosáhne zvýšením výkonnosti podniku. Neboť jeho odměna je přímo provázána s výkonností skrze ukazatel EBITDA. Tato jedinečná a nová metodika také pracuje s principem bonusové banky, která ovšem byla opět upravena. Její základ samozřejmě vychází z teoretických poznatků, nicméně tam byl přidán princip složeného úročení. Ten byl

zahrnut především na základě myšlenky, že manažer, který se musí vzdát části svého bonusu, nemůže ztratit ani malou část znehodnocením. Což by se stalo v případě, že peníze budou v bance uloženy na delší časový horizont, inflace. Systém bonusové banky pak následně byl provázán s výší vlastnického podílu v podniku, kdy výše vlastnického podílu byla určena ke každému roku a následně byla kumulativním součtem určena výsledná hodnota vlastnického podílu. V případě, že klesla výkonnost podniku chybou manažera, byl penalizován nižším celkovým bonusem (až záporným), což ovlivnilo celkový stav finančních prostředků v bonusové bance i výši vlastnického podílu. Tato metodika by tedy měla zaručit, že manažer nezíská neadekvátně vysoký vlastnický podíl, pokud tomu neodpovídá jeho výkonnost a schopnost řídit výkonnost podniku.

Vytvořená metodika byla následně teoreticky ověřena na podniku, který byl náhodně vybrán ze základního výběrového souboru. Princip bonusové banky byl simulován na období 10 let, a to v letech 2010-2020. Potřebné hodnoty pro roky 2019 a 2020 byly odhadovány, využito bylo informací z výročních zpráv, informací z Ministerstva financí ČR a k dopočtům určitých hodnot byla využita regresní analýza. Tato simulace prokázala, že metodika má praktický přínos pro podniky v českém prostředí a současně přináší i nové vědecké poznatky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: a fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), s. 718-734.

Akerlof, G. A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), s. 488-500.

Alchian, A. A., Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5), s. 777–795.

Ali, A., Patnaik, B. (2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, 1(2), s 1-20.

American National Business Hall of Fame (AMBHF) (2013). *Herbert Taylor*. Dostupné z www: <https://web.archive.org/web/20140821005330/http://www.anbhf.org/laureates/htaylor.php>.

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 448 s.

Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.. 160 s.

Avinash, A., Huey-lian, S. (2004). Stock Option Repricing: Heads I Win, Tails You Lose. *Journal of Business Ethics*, 50(4). Dostupný z www: <http://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000025082.44204.b7>.

Bachmann, G. et al. (2014). *Regulating the closed corporation*. Berlin: De Gruyter, 265 s.

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1989). Potential Biases in Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, and General Satisfaction Relate to Ratings and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), s. 509-527.

Beer M., Cannon M. D. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, 43, s. 3–20. DOI: 10.1002/hrm.20001.

von Bertalanffy, L. (1968). Ludwig von Bertalanffy passage from General Systems Theory. Dostupné z www: <http://www.panarchy.org/vonbertalanffy/systems.1968.html>.

Bertrand, M. (2009). CEOs. *Annual Review of Economics*, 1, s. 121-150.

Bertrand, M., Schoar, A. (2003). Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), s. 1169–1208.

- Bláha, J., Černek, M., Čopíková, A., Horváthová, P., Janečková, V., Maková, K. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Praha: Albatros media, a.s., 264 s.
- Blažek, L. (2014). *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 224 s.
- Boeri, T., Lucifora, C., Murphy, K. J. (2013). *Executive remuneration and Employee Performance-Related Pay: A Transatlantic Perspective*. UK: OUP Oxford, 290 s.
- Bogle, J. C. (2011). The Basic of Executive Compensation. Academy of Management. Dostupné z www: [payscale.com](http://payscale.com).
- Borisova, G., Brockman, P., Salas, J. M., Zagorchev, A. (2012). Government ownership and corporate governance: Evidence from the EU. *Journal of Banking & Finance*, 36, s. 2917-2934.
- Borisova, G., Salas, J. M., Zagorchev, A. (2018). CEO Compensation and Government Ownership. *Corporate Governance: An International Review*, 27(2), s. 120-143. DOI:10.1111/corg.12265.
- Borkovec, A. (2014). *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*. Praha: Leges, s.r.o., 232 s.
- Bortolotti, B., Faccio, M. (2009). Government control of privatized firms, *Review of Financial Studies*, 22, s. 2907-2939.
- Business: Pay purview. (1998). *The Economist*, 348, 8083, s. 59–60.
- Cadsby, B., Song, F., Tapon, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, 50, s. 387–405.
- Cannella, A. A., Monroe, M. J. (1997). Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers. *Journal of Management*, 23(3), s. 213–237.
- Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*. 4(16), s. 386-405.
- Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *Classic Papers in Natural Resources Economics*, s. 87-137. DOI: 10.1057/9780230523210\_6.
- Coffee, J. C. (2005). A Theory of Corporate Scandals: Why the U.S. and Europe Differ. In *Columbia Law and Economics Working Paper*, 274(36). Dostupný z www: <http://ssrn.com/abstract=694581>.
- Collins, D. (2012). *Essential of Business Ethics: Creating an Organization of High Integrity and Superior Performance*. New Jersey: John Wiley and Sons, 297 s.

Collis, J., Hussey, R. (2013). *Business research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. 2nd ed. New York: Macmillan International Higher Education, 376 s.

Cronqvist, H., Makhija, A. K., Yonker, S. C. (2012). Behavioral consistency in corporate finance: CEO personal and corporate leverage. *Journal of Financial Economics*, 103(1), s. 20–40.

Český statistický úřad (ČSÚ) (2011). *Metodika zařazování zaměstnání do CZ-ISCO pro účely statistiky trhu práce*. Dostupné z www: <https://1url.cz/DMryg>.

Český statistický úřad (ČSÚ) (2014). *Vedoucí a řídicí pracovníci velkých organizací, společností, podniků, apod., vč. jejich organizačních jednotek (manažeri)*. Dostupné z www: [https://www.czso.cz/csu/czso/12\\_vedouci\\_a\\_ridici\\_pracovnici\\_velkych\\_organizaci\\_spolecnosti\\_podniku\\_apod\\_vc\\_jejich\\_organizacnich\\_jednotek\\_manazeri](https://www.czso.cz/csu/czso/12_vedouci_a_ridici_pracovnici_velkych_organizaci_spolecnosti_podniku_apod_vc_jejich_organizacnich_jednotek_manazeri).

Český statistický úřad (ČSÚ) (2019). *Databáze národních účtů*. Dostupné z www.: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek\\_vydaj](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek_vydaj).

Český statistický úřad (ČSÚ) (2020a). *Inflace – druhy, definice, tabulky*. Citováno 10.8.2020. Dostupné z www: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace).

Český statistický úřad (ČSÚ) (2020b). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Citováno 11.6.2020. Dostupné z www: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny).

Český statistický úřad (ČSÚ) (2020c). *HDP výdajová metoda*. Citováno dne 3.7.2020. Dostupné z www: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek\\_vydaj](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek_vydaj).

ČEZ (2018). *Výroční zpráva 2018*. Dostupné z www: <https://www.cez.cz/edee/content/file-s/pro-investory/informacni-povinnost-emitenta/2019-04/cez-cz-vyrocnizprava-2018.pdf>.

ČEZ (2020). *Akciový opční program v ČEZ byl zrušen*. Dostupné z www: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/akciovvy-opcni-program-v-cez-byl-zrusen-68843>.

Czech Institute of Directors (2018). *Kodex správy a řízení společností ČR*. [online] Dostupné z www: <https://www.cginstitut.cz/wp-content/uploads/2018/12/Kodex-2018.pdf>.

Czech Institute of Directors (2020). *Corporate governance ScoreCard*. [online] Dostupné z www: <https://www.cginstitut.cz/cs/corporate-governance-scorecard/>.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, Mass: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, G. T., McNamara, G. (2013). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. 7. vyd., McGraw-Hill Education, 544 s.

Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum Press, 374 s.

Dočekalová, S., Vaculík, M., Procházka, J. (2016). Competencies measured in assessment centers: Predictors of transformational leadership and leader's effectiveness. *Proceedings of the 4th International Conference on Management, Leadership & Governance*, s. 76-83.

Doporučení Komise 2009/384/ES (2009). Doporučení Komise ze dne 30. dubna 2009 o politice odměňování v odvětví finančních služeb. *Úřední věstník Evropské unie*, L 120/22. Dostupné z www: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0384&from=CS>.

Dostál, P., Rais, K., Sojka, Z. (2005). *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 168 s.

Drucker, P. (1999). *Management*. Taylor & Francis Ltd., 576 s.

Dvořák, T. (2000). K problematice odstupného v manažerských smlouvách. *Právní rozhledy*, 6/2000, s. 257.

Dytrt, Z. (2015). *Odpovědný management*. Praha: Management Press, 129 s.

Eagly, A. H., Karau, S. J., Makhijani, M. G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), s. 25-145.

Egbunike, C. F., Okerekeoti, C. U. (2018). Macroeconomic factors, firm characteristics and financial performance. *Asian Journal of Accounting Research*, 3(2), pp. 142–168. DOI:10.1108/ajar-09-2018-0029.

Evropská unie (2015). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk: Úřad pro publikace. Dostupné z www: C:/Users/xpjanci01/Downloads/ET0115040CSN.pdf.

E15.cz (2017). *Hodnota českých firem mnohdy neodpovídá realitě. Jejich cenu vyhnaly levné peníze*. Dostupné z www: <https://www.e15.cz/byznys/hodnota-ceskych-firem-mnohdy-neodpovida-realite-jejich-cenu-vyhna-levne-penize-1338959>.

E15.cz (2018). *Akvizice firem v Česku atakují další rekord*. Dostupné z www: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/akvizice-firem-v-cesku-atakuji-dalsi-rekord-1349706>.

Fiala, P. (1997). Funkce zájmových skupin v politickém systému ČR. *Parlamentní zpravodaj*, Praha: IDEU, 1996-97(10), s. 525-528.

- Feng Jing, F., Avery, G. C. (2008). Missing Links in Understanding the Relationship Between Leadership and Organizational Performance. *International Business & Economics Research Journal*, 7(5), s. 67-78.
- Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a. s., 381 s.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wick, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders*. New Haven: Yale University Press. 179 s.
- Fried, J. M., Shilon, N. (2011). Excess-Pay Clawbacks. *Journal of Corporation Law*, 36, s. 725. Dostupný z www: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1798185](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1798185).
- Garcia-Ortega, B., de-Miguel-Molina, B., Galan-Cubillo, J. (2019). Examining CEOs' Moral Reasoning in the Automotive Industry. *Sustainability*, 11(21), s. 5972. DOI: 10.3390/su11215972.
- Gee, A. (1997). Kingfisher Executive Compensation. *CPS Alcair Global Review*, 3(5).
- Gerhart, B., Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24, s. 41–52.
- Gibson, V. M. (1995). The new employee reward system. *Management Review*, 84(2), s. 13–18.
- Gillan, S. L., Nguyen, N. Q. (2018). Clawbacks, Holdbacks, and CEO Contracting. *Journal of Applied Corporate Finance*, 30(1), s. 53-61. DOI: 10.1111/jacf.12277.
- Glaser, M. (1993). Reconciliation of total quality management and traditional performance tools. *Public Productivity and Management Review*, 26, s. 379-386.
- Graaf, F. J. (2018). Ethics and Behavioural Theory: How Do Professionals Assess Their Mental Models? *Journal of Business Ethics*, 2019(157), s. 933-947. DOI:10.1007/s10551-018-3955-6.
- Gravetter, F. J., Wallnau, L. B. (2009). *Statistics for the behavioral sciences*. 8th ed. Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 783 s.
- Guido, F., Ungureanu, M. C. (2014). Executive Remuneration. A Comparative Overview. *European Corporate Governance Institute – Law Working Paper*, 268/2014, 55 s.
- Hambrick, I. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of 'the team label'. *Research in Organizational Behavior*, 15, s. 171–214.
- Havel, B. (2011). Společnost s ručením omezeným na úsvitu rekonstrukce. *Obchodněprávní revue*, 12/2011, s. 351.
- Hayes, N. (2003). *Základy sociální psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál. 166 s.

- Hendl, J. (2009). *Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat*. 3. vyd. Praha: Portál, 695 s.
- Hitchner, J. R. (2006). *Financial valuation: applications and models*. Hoboken, N. J.: Wiley.
- Hoffmann, F., Inderst, R., Opp, M. M. (2013). The Economics of Deferral and Clawback Requirements: An Indirect Tax Approach to Compensation Regulation. *Swedish House of Finance Research Paper*, 19(3), 49 s.
- Hogarth, R. M. (1980). *Judgment and Choice: The Psychology of Decision*. 2. vyd. John Wiley & Sons, 311 s.
- Holečková, J. (2006). EVA versus zisk a korelace s akciovým výnosem. *Český finanční a účetní časopis*, 1(4), s. 136-139. Dostupné z www: <https://www.vse.cz/cfuc/202>
- Holman, R. (2010). *Makroekonomie: středně pokročilý kurz*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 424 s.
- Holman, R. (2016). *Ekonomie*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck. 720 s.
- Horváthová, P., Bláha, J., Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management press, 428 s.
- Hořejší, B., Soukupová, J., Macáková, L., Soukup, J. (2018). *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 581 s.
- Hospodářské noviny (2009). *Zlatý důl: Manažerům ČEZ opční program odměn znovu vynesl miliony*. Dostupné z www: <https://byznys.ihned.cz/c1-38751180-zlaty-dul-manazerum-cez-opcni-program-odmen-znovu-vynesl-miliony>.
- Hurychová, K., Trubač, O., Vrajík, M. (2017). *Odměňování exekutivy akciových společností*. Praha: Wolters Kluwer, 360 s.
- Imoughele, B., Ehikioya, L. (2014). Empirical investigation of the impact of monetary policy on manufacturing sector performance in Nigeria (1986-2012). *International Journal of Education and Research*, 2(1), pp. 1-20.
- Islam, R., Rasa, S. M. (2006). Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3), s. 163-176.
- ISPV – Informační systém o průměrném výdělků (2019a). *Aktuální výsledky šetření – Mzdová sféra ČR 2019*. Dostupné z www: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx#11586>.
- ISPV – Informační systém o průměrném výdělků (2019b). *Archív*. Dostupné z www: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>.



- Israel, G. D. (1992). *Determining sample size*. University of Florida: Florida Cooperative Extension Service. Dostupné z www: <https://1url.cz/PzBHb>.
- Janíček, P., Marek, J., Máchal, P., Mareček, J., Linhartová, D., Krčálová, E. (2013). *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 592 s.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), s. 305-360.
- Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (1982). *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, Cambridge University Press, 555 s.
- Kallunki, J.-P., Pyykkö, E. (2013). Do defaulting CEOs and directors increase the likelihood of financial distress of the firm? *Review of Accounting Studies*, 18(1), s. 228–260.
- Kaplan, S. E., Samuels, J. A., Cohen, J. (2015). An Examination of the Effect of CEO Socxial Ties and CEO Reputation on Nonprofessional Investors' Say-on-Pay Judgments. *Journal of Business Ethics*, 126, s. 103-117. DOI: 10.1007/s10551-013-1995-5.
- Klein, W. A., Coffee, J. C. (2007). *Business Organization and Finance. Legal and Economic Principles*. 10. vydání. New York: Foundation Press, s. 230.
- Klírová, J. (2001). *Corporate governance – Správa a řízení obchodních společností*. Praha: Management Press, s. 63–64.
- Klírová, J. (2007). Studie o aplikaci nástrojů managementu etiky v organizacích. [online]. Transparency International Česká republika, cit. 7..7.2020. Dostupný z WWW: <http://www.transparency.cz/studie-aplikaci-nastroju-managementu-etiky-organizacich/>.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, a.s., 232 s.
- Knight, F. H. (2002). *Risk, Uncertainty and Profit*. Washington, D.C.: Beardbooks, s. 381.
- Kolařík, R. (2007). *Využití moderních metod hodnocení a řízení výkonnosti podniku založených na EVA<sup>TM</sup>*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: disertační práce. 244 s.
- Kovanicová, D. (2008). Je Sarbanes-Oxley Act tou správnou léčbou? *Český finanční a účetní časopis*, 2/2008, s. 73. Dostupný z www: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=cfuc&pdf=272.pdf>.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 277 s.

Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York, NY: McGraw-Hill.

LCG-360°Consulting, s.r.o. (2014). *Stanovení hodnoty podniku*. Dostupné z www: <https://www.lcg360.cz/>.

Lidovky (2008). *Odměna pro šéfa ČEZ: 677 milionů*. Dostupné z www: [https://www.lidovky.cz/byznys/moje-penize/odmena-pro-sefa-cez-677-milionu.A080107\\_105850\\_In\\_ekonomika\\_lv.](https://www.lidovky.cz/byznys/moje-penize/odmena-pro-sefa-cez-677-milionu.A080107_105850_In_ekonomika_lv.)

Lin, W. L., Law, S. H., Azman-Saini, W. N. W. (2019). Market differentiation threshold and the relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance. *Corporate social responsibility and environmental management*. 27, s. 1279-1293. DOI: 10.1002/csr.1883.

Linderová, I., Scholz, P., Munduch, M. (2016). *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 62 s.

Liška, V., Gazda, J. (2001). *IPO kmenové akcie a jejich primární emise*. Praha: HZ Editio, 169 s.

Malmendier, U., Tate, G. (2005). CEO Overconfidence and Corporate Investment. *The Journal of Finance*, 60(6), s. 2661–2700.

Manesh, M. H., Zanjirchi, S. M. (2013). Weighting indicators of employee performance evaluation using Taguchi experimental design approach. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), s. 875-880.

Marek, P. (2007). Vliv teorie zastoupení na teorii podnikových financí. *Český finanční a účetní časopis*, 2(2), s. 6-16.

Mařík, M., Čada, K., Dušek, D., Maříková, P., Rýdlová, B., Rajdl, J. (2018). *Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 551 s.

Menz, M. (2011). Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(1), s. 45-80.

Merhebi, R., Pattenden, K., Swan, P. L., Zhou, X. (2006). Australian chief executive officer remuneration: pay and performance. *Accounting & Finance*, 46(3), s. 481-497. DOI: 10.1111/j.1467-629X.2006.00178.x.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., Gerhart, B. (2013). *Compensation*. New York, NY: McGraw-Hill, Irwin.

Ministerstvo financí ČR (MF-ČR) (2004). *Kodex správy a řízení společností založený na principech OECD*. Dostupné z www: <https://www.mfcr.cz/cs/archiv/transformacni-instituce/agenda-byvaleho-fnm/sprava-majetku/kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-corpor/kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-zaloze-14620>.

Ministerstvo financí ČR (MF-ČR) (2020a). *Majetkové účasti Ministerstva financí ke dni 31.1.2020*. Dostupné z www: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/majetek-statu/majetkove-ucasti/2020/majetkove-ucasti-ministerstva-financi-ke-37556>.

Ministerstvo financí ČR (MF-ČR) (2020b). *Makroekonomická predikce*. Dostupné z www: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce>

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) (2018). *ISPV – Informační systém o průměrných výdělích*. Dostupné z www: <https://www.mpsv.cz/ISPV.php>.

Molnár, Z., Mildeová, S., Řezanková, H., Brixí, R., Kalina, J. (2012). *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, s.r.o. 157 s.

Moujib, B., St Pierre, Ch., Sakka, O., (2011). Economic value added: a useful tool for SME performance management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(6), s. 603-621.

Nadkarni, S., Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), s. 1050–1073.

OECD (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. Francie: OECD Publications, ISBN 92-64-17126-6.

OECD (2009). *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*. OECD, 6/2009. Dostupný z www: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/43056196.pdf>.

OECD (2015). *Metodické pokyny OECD pro správu a řízení státem vlastněných společností*. Czech institute of Directors, dostupné z www: [https://www.cginstitut.cz/wp-content/uploads/2017/10/Metodicke-pokyny-OECD-SOE\\_web.pdf](https://www.cginstitut.cz/wp-content/uploads/2017/10/Metodicke-pokyny-OECD-SOE_web.pdf).

OECD (2019). *OECD Corporate Governance Factbook*. Dostupné z www: <http://www.oecd.org/corporate/Corporate-Governance-Factbook.pdf>.

Otáhal, T. (2009). Problém zastoupení v Nové institucionální ekonomii. *Politická ekonomie*, 2009(5), s. 677-695.

Park, S., Sturman, M. C. (2015). Evaluating Form and Functionality of Pay-for-Performance Plans: The Relative Incentive and Sorting Effects of Merit Pay, Bonuses, and Long-Term Incentives. *Human resources*, 55(4), s. 697-719.

Parmenter, D. (2008). *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 242 s.

- Pavelková, D., Knápková, A. (2009). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 333 s.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2015). *Strategic management: planning for domestic & global competition*. 13. vyd. New York: McGraw-Hill, 896 s.
- Perrow, C. B. (1986). *Complex Organizations*. New York, Random House, 320 s.
- Peus, C., Kerschreiter, R., Traut-Mattausch, E., Frey, D. (2015). Ethics and Economic Success – Do They Contradict Each Other or Belong Together? *Journal of Psychology*, 218(4), s. 197-197. DOI: 10.1027/0044-3409/a000029.
- Pinto, J. E., Henry, E., Robinson, T. R., Stowe, J. D. (2007). Equity asset valuation. Hoboken, N.J.: Wiley. CFA Institute investment series. s. 441.
- Pošta, V. (2006). Manažerské modely firmy. *Politická ekonomie*, 54(1), s. 63-86. DOI: 10.18267/j.polek.547.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76, s. 109–119.
- Pratt, S. P. (2005). *The market approach to valuing businesses*. Hoboken, N. J.: Wiley.
- Procházka, J., Vaculík, M., Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 152 s.
- Putnová, A., Seknička, P. (2007). *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a. s., 168 s.
- Rana, G., Rastogi, R. (2015). Organizational Justice Enhancing Managerial Effectiveness in Terms of Activity of His Position, Achieving Results and Developing Further Potential. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5(1), s. 24-31.
- Rao, P. K. (2003). *The Economics of Transaction Costs*. New Jersey: Palgrave Macmillan, s. 197. DOI: 10.1057/9780230597686.
- Rasche, A., Morsing, M., Moon, J. (2017). *Corporate social responsibility – Strategy, Communication, Governance*. UK: Cambridge University Press, 564 s.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 192 s.
- Rejnuš, O. (2014). *Finanční trhy*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 768 s.
- Rejnuš, O. (2016). *Finanční trhy: učebnice s programem na generování cvičných testů*. Praha: Grada Publishing, 384 s.

- Remišová, A. (2011). *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kalligram, 495 s.
- Richter, T. (2005). *Kuponová privatizace a její vlivy na správu a financování českých akciových společností*. Praha: Karolinum, 132 s.
- Riegel, K. (2007). *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 248 s.
- Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 32(1), s. 89-98.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), s. 134-139.
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a.s., 160 s.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, s. 571–600.
- Řezáč, J. (2009). *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, a.s. 397 s.
- Řezanková, H. (2010). *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Příbram: PBtisk, 217 s.
- Sabol, A., Sverer, F. (2017). A review of the economic value added literature and application. *UTMS Journal of Economics*. 8(1), s. 19-27.
- Salamin, A., Hom, P. W. (2005). In search of the elusive U-shaped performance-turnover relationship: Are high performing Swiss bankers more liable to quit? *Journal of Allied Psychology*, 90, s. 1204–1216.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5<sup>th</sup>.ed. Essex: Pearson Education, p. 614.
- Scherer, F. M. (2019). Managerial Control and Executive Compensation. *Review of Industrial Organization*, 56, s. 315-327.
- Sheaba, R. D. M. (2017). Bank specific, industry specific and macroeconomic determinants of bank profitability in Ethiopia. *International Journal of Advanced Research*, 6(3), pp. 74–96.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., Johns, R., O'Leary, P., Plimmer, G., Robinson, J. (2016). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. 2. vyd. Cambridge: Cambridge University Press, 656 s.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, 49(3). Dostupné z [www](http://www):

<http://pages.stern.nyu.edu/~dbackus/Exotic/1Time%20and%20risk/Simon%20AER%2059.pdf>.

Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. (2005). Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), s. 69–84. DOI:10.5465/AMJ.2005.15993139.

Skála, M. (2010). *Problémy současné teorie firmy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 129 s.

Skálová, J., Podškubka, T., Diviš, P. (2018). Vliv velikosti podniku na transakční násobitele. *Politická ekonomie*, 66(1), s. 57-77.

Skořepa, M. (1998). Přehled modelů rozhodování jednotlivce v ekonomii. *Politická ekonomie*, 46(2), s. 239-254. DOI: 10.18267/j.polek.226.

Směrnice Evropského Parlamentu a Rady (EPR) 2010/76/EU (2010). Směrnice Evropského Parlamentu a Rady ze dne 24. listopadu 2010, kterou se mění směrnice 2006/48/ES a 2006/49/ES, pokud jde o kapitálové požadavky na obchodní portfolio a resekuritizace a o dohled nad zásadami odměňování. *Úřední věstník Evropské unie*, L329/3. Dostupné z www: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010L0076&from=cs>.

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/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0036&from=CS>.

Smutný, P., Procházka, J., Vaculík, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Innovar*, 26(62), s. 11-22.

Srivastava, N., Nair, S. K. (2010). Emotional Intelligence & Managerial Effectiveness: Role of Rational Emotive Behaviour. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(2), s. 313-327.

Stern, J. M., Willett, J. T. (2014). A Look Back at the Beginnings of EVA and Value-Based Management: An Interview with Joel M. Stern, *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(1), s. 39-47.

Stewart, G. B. (1993). EVA<sup>TM</sup>: Fact and Fantasy. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), s. 71-84.

Strečková, Y. (2002). *Základy metodologie vědecké práce*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity Brno, 31 s.

- Štríteský, M. (2003). *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 231 s.
- Svobodová, L. (2015). Moderní ukazatele finanční výkonnosti obchodní společnosti. *Ekonomika a management*, č. 2. Dostupné z www: <https://www.vse.cz/eam/251>.
- Synek., M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., Tomek, G. (2007). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a. s. 464 s.
- Široký, J. (2011). *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press. 208 s.
- Štenglová, I., Havel, B., Čileček, F., Kuhn, P., Šuk, P. (2017). *Zákon o obchodních korporacích – Komentář*. Praha: C. H. Beck, 1144 s.
- Štrach, P. (2007). Tvorba výukových a výzkumných případových studií. *Acta Oeconomica Pragensia*, 15(3), s. 22-36.
- TESLA KARLÍN, a. s. (2018). *Výroční zpráva 2018*. Dostupné z www: [file:///C:/Users/Kacka/Downloads/vz-2018\\_konsolidovana.pdf](file:///C:/Users/Kacka/Downloads/vz-2018_konsolidovana.pdf).
- TOMA, a. s. (2018). *Výroční zpráva 2018*. Dostupná z www: [file:///C:/Users/Kacka/Downloads/vz18\\_konsolidovana\\_18152813.pdf](file:///C:/Users/Kacka/Downloads/vz18_konsolidovana_18152813.pdf).
- TOMA, a. s. (2019). *Pravidla odměňování členů představenstva a členů dozorčí rady společnosti TOMA, a. s.* Interní dokumentace, dostupné z www: [https://www.tomaas.cz/wp-content/uploads/toma-download/c54f30b5\\_3\\_pravidla\\_odmenovani\\_clenu\\_predstavenstva\\_a\\_clenu\\_dozorci\\_rady\\_spolecnosti\\_pro\\_rok\\_2018.pdf](https://www.tomaas.cz/wp-content/uploads/toma-download/c54f30b5_3_pravidla_odmenovani_clenu_predstavenstva_a_clenu_dozorci_rady_spolecnosti_pro_rok_2018.pdf).
- Thomas, R. S., Palmiter, A. R., Cotter, J. F. (2012). Dodd-Frank's Say on Pay: Will it Lead to a Greater Role for Shareholders in Corporate Governance? *Cornell Law Review*, 97, 55 s.
- TPA Valuation & Advisory, s. r. o. (2020). *Aktivita na M&A trhu CEE a v ČR – 1Q 2020*. Dostupné z www: [https://www.tpa-group.cz/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/MA\\_report\\_1Q2020\\_TPA.pdf](https://www.tpa-group.cz/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/MA_report_1Q2020_TPA.pdf).
- Transparency International (2020). *Publikace a analýzy*. Dostupné z www: <https://www.transparency.cz/publikace-a-analyzy/>.
- Úřad vlády České republiky (ÚVČR) (2015). *Základní pojmy výzkumu a vývoje v OECD a EU*. Dostupné z www: <https://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=932>.
- Vaughan, L. (2003). *Statistical methods for the information professional*. American Society for Information Science and Technology, 209 s.
- Vláda České republiky (2020). *Vláda kvůli šíření nákazy koronavirem vyhlásila stav nouze a dále zpřísnila preventivní opatření*. Zpráva z 12. 3. 2020. Dostupné z www:

<https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-kvuli-sireni-nakazy-koronavirem-vyhlasila-stav-nouze-a-dale-zprisnila-preventivni-opatreni-180256/>.

Vojtíšek, P. (2012). *Výzkumné metody*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní.

Dostupné z www:

[http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9\\_metody.pdf](http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9_metody.pdf)

Vyhláška č. 123/2007 Sb., vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry.

Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti – jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 256 s.

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 117 s.

Wallace, J. (1997). EVA Financial Systems: Management Perspectives. *Advances in Management Accounting*, 6, s. 1-15.

Weil, Gotshal & Manges LLP (2014). *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practise: United States, United Kingdom, France, Germany, OECD, Netherlands, Norway, Switzerland, Australia, Brazil, China, Hong Kong, India, Russia, United Arab Emirates*. Dostupné z www: [https://www.weil.com/~media/files/pdfs/us\\_active\\_international%20matrix%20june%202014\\_44503343\\_2.pdf](https://www.weil.com/~media/files/pdfs/us_active_international%20matrix%20june%202014_44503343_2.pdf).

West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons. s. 241–268.

Wieland, J. (2010). Ethics and Economic Success: A Contradiction in Terms? *Journal of Psychology*, 218(4). s. 243-245. DOI 10.1027/0044-3409/a000034.

Williamson, O. E. (1971). The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. *American Economic Review*. 61(2), Papers and Proceedings of the Eighty-Third Annual Meeting of the American Economic Association, s. 112–123.

Wöhe, G., Kislingerová, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 928 s.

XYZ, a. s. (2010-2018). *Výroční zprávy z let 2010-2018*. Dostupné na portálu justice.cz.

Yermack, D. (1995). Do corporations award CEO stock options effectively. *Journal of Financial Economics*, 1995(39). Dostupný z www: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X95008294>.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 181 s.



Young, S. D., O'Byrne, S. F. (2001). *EVA and Value-Based Management*. New York: McGraw-Hill, 493 s.

Zákon č. 262/2002 Sb., zákoník práce, účinnost od 1.1.2007.

Zákon č. 90/2014 Sb., zákon o obchodních korporacích, účinnost od 1.1.2014.

Zenger, T. R. (1992). Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationships among performance, pay, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 37, s. 19.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Jednoduchý manažerský model.....	16
Obrázek 2 Tradiční plán bonusů.....	53
Obrázek 3 Původní model bonusů založený na ukazateli EVA. ....	54
Obrázek 4 Vztah mezi teorií a empirií výzkumu.....	76
Obrázek 5 Schéma zpracování disertační práce. (Zdroj: vlastní zpracování).....	90
Obrázek 6 Oblasti ovlivňující výpočet celkového bonusu manažera. ....	131
Obrázek 7 Schéma rozdělení celkového bonusu manažera v bonusové bance. ....	136
Obrázek 8 Shrnutí jednotlivých kroků metodiky odměňování.....	142

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Změny jednotlivých složek mzdy.....	95
Graf 2 Faktory ovlivňující změnu složek mzdy.....	96
Graf 3 Zhodnocení tvrzení o systému odměňování.....	99
Graf 4 Shrnutí motivace respondentů.....	100
Graf 5 Vývoj mezd a platů - měsíční průměry a hodnoty v Q3.....	105
Graf 6 Vývoj hodnoty transakčního násobku.....	140

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Příklad kalkulace odměny prostřednictvím bonusové banky. ....	57
Tabulka 2 Výše roční odměny v závislosti na ukazateli EBITDA pro předsedu představenstva. ....	63
Tabulka 3 Výše roční odměny v závislosti na ukazateli EBITDA pro člena představenstva. ....	63
Tabulka 4 Testování hypotéz - chyba I. druhu a II. druhu. ....	83
Tabulka 5 Struktura respondentů dle hlavního předmětu podnikání. ....	92
Tabulka 6 Vazba mezi proměnnými výše příjmu a počtu zaměstnanců. ....	101
Tabulka 7 Vyjádření závislosti dvou prvků prostřednictvím Kendallovo tau. ....	101
Tabulka 8 Vývoj měsíční hrubé mzdy a její charakteristiky (soukromý sektor). ....	102
Tabulka 9 Srovnání mezd a platů nejvyšších představitelů podniků v ČR. ....	104
Tabulka 10 Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy, mediánu hrubé měsíční mzdy a reálného HDP. ....	106
Tabulka 11 Testování závislosti prvků pomocí Spearmanova korelačního koeficientu a Pearsonova koeficientu. ....	107
Tabulka 12. Zjišťování vazby mezi proměnnými možnost získat vlastnický podíl a hlavní předmět podnikání dle CZ NACE. ....	108
Tabulka 13. Vyjádření závislosti dvou prvků. ....	109
Tabulka 14 Deskriptivní statistika a test normálního rozdělení počtu zaměstnanců podniku. ....	122
Tabulka 15 Hodnoty indexů vyjadřující míru inflace v České republice. ....	123
Tabulka 16 Shrnutí výsledků definovaných hypotéz. ....	128
Tabulka 17 Struktura celkového bonusu pro manažera. ....	134
Tabulka 18 Výpočet celkového bonusu manažera v podniku. ....	144
Tabulka 19 Výpočet hodnoty podniku. ....	148
Tabulka 20 Výpočet bonusové banky manažera a určení výše vlastnického podílu v podniku. ....	148

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Dotazník první fáze výzkumu

Příloha č. 2 – Rozhovor pro případové studie

Příloha č. 3 – Dotazník druhé fáze výzkumu

Příloha č. 4 - Životopis

Příloha č. 5 – Přehled publikační činnosti



# PŘÍLOHA Č. 1 – DOTAZNÍK PŘÍPRAVNÉ FÁZE VÝZKUMU

## Odměňování vysoce postavených manažerů

Vážená paní/vážený pane,

dovolte mi požádat Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká způsobů kompenzace Vaší práce. Dotazník je součástí zpracování disertační práce s názvem „ZPŮSOBY KOMPENZACE PRÁCE TOP MANAŽERŮ VE VYBRANÝCH PODNICÍCH“ při Fakultě podnikatelské VUT v Brně.

Vyplnění tohoto dotazníku je zcela důvěrné a veškeré údaje, které vyplníte, budou použity pouze pro účely statistického zpracování výsledků pro disertační práci. Dotazník je součástí předvýzkumu, na nějž bude navazovat hlavní výzkum.

Jestliže se mnou budete chtít i dále spolupracovat, uveďte, prosím, na konci dotazníku svůj kontakt.

Dotazník Vám nezabere více jak 5 minut a děkuji za každou minutu, kterou věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Předem Vám moc děkuji za spolupráci a poskytnuté informace.

Prosím o pravdivost informací, aby nedošlo ke zkreslení výzkumu.

**\*Povinné pole**

I. Uveďte, prosím, Vaše pohlaví \*

Muž

Žena

2. Kolik Vám je let? \*

26 - 35 let

36 - 45 let

46 - 55 let

56 - 65 let

více než 65 let

3. Ve kterém úseku aktuálně ve firmě pracujete? \*

- Finanční/ekonomický úsek
- Výrobní úsek
- Obchodní úsek
- Technický úsek
- Personální úsek
- Jiné: \_\_\_\_\_

4. Jak dlouho ve firmě na současné pozici pracujete? \*

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5-10 let
- 10-15 let
- 15-20 let
- více než 20 let

5. Kolik zaměstnanců firmy řídíte/vedete? \*

- méně než 5 zaměstnanců
- 5 -10 zaměstnanců
- 11-20 zaměstnanců
- 21-35 zaměstnanců
- 36-50 zaměstnanců
- více než 50 zaměstnanců

6. Kolik hodin průměrně týdně reálně pracujete? \*

méně než 40 hodin

přesně 40 hodin

41-45 hodin

46-50 hodin

51-60 hodin

více než 60 hodin

7. Pracujete i ve dnech dovolené či ve dnech státem uznaného pracovního klidu? \*

Ano

Ne

8. Pokud jste na předcházející otázku odpověděl/a ANO, kolik hodin denně z Vašeho volna věnujete svojí práci?

---

9. Došlo v posledních 3 letech ke změnám v systému odměňování u Vaší pracovní pozice? (pokud odpovíte ANO, vyplňte, prosím i otázky 2.1, 2.2, 2.3; pokud odpovíte NE přejděte na ot. č. 3) \*

Ano

Ne



10. Jestliže Vaše odpověď byla ANO, která složka Vaší mzdy byla změněna a jak?

	Zvýšení	Snížení	Beze změny
Základ mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostatní peněžní odměny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity, zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. O kolik procent byla řádově změněna každá složka mzdy? (doplňte, prosím, složku mzdy a konkrétní číslo; u snížení některé složky mzdy uveďte také znaménko mínus)

---

---

---

---

---

---

12. Které faktory dle Vašeho názoru měly vliv na změnu jednotlivých složek mzdy?

- Dlouhodobá změna výsledku hospodaření firmy
- Změna tržního podílu firmy
- Expanze na nové trhy
- Zvýšení její výkonnosti
- Změna politiky odměňování ve firmě
- Změna vedení firmy
- Změna majitele firmy

13. Jestliže Vaše odpověď na ot. č. 1 byla NE, proč si myslíte, že nedošlo ke změně v systému odměňování u Vaší pracovní pozice?

- Není dosahováno výjimečných pracovních výsledků
- Vedení společnosti nemá zájem aktualizovat systém odměňování
- Nastavený systém odměňování je nejlepší možný a není nutné provádět jeho revizi
- Jiné: \_\_\_\_\_

14. Rozdělte Vaši celkovou výši mzdy na průměrné procentuální podíly jednotlivých složek. Berte v úvahu pravidelnou měsíční hrubou výši mzdy. \*

	0-10 %	11-20 %	21-30 %	31-40%	41-50%	51-60 %	61-70 %	71-80 %	81-9 %
základ mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osobní ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ostatní peněžní odměny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Určete, v jakých intervalech Vám jsou vypláceny variabilní složky mzdy: \*

	měsíční	čtvrtletní	půlroční	roční	3 leté	5leté	jiný interval
osobní ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ostatní peněžní odměny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Co z níže uvedeného ovlivňuje výši Vašich variabilních složek mzdy (osobní ohodnocení a ostatní peněžní odměny)?

- můj pracovní výkon
- dosažený výsledek hospodaření firmy
- dosažený tržní podíl firmy
- hodnota ukazatele EVA (ekonomická přidaná hodnota)
- výše dividend akcií společnosti
- vývoj tržní hodnoty akcií společnosti

Jiné:  \_\_\_\_\_

17. Jestliže jste výše neoznačil/a možnost navázání variabilní složky mzdy na ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota), bylo to z důvodu: \*

- vybral/a jsem možnost navázání systému odměňování na ukazatel EVA
- neznám tento ukazatel a nevím, že by firma tento ukazatel sledovala
- znám tento ukazatel, ale firma jej nesleduje
- firma tento ukazatel sleduje, nicméně se neprojevuje vývoj hodnoty ukazatele do systému odměňování

18. Pokud je společnost součástí nadnárodní korporace, využívá systém odměňování mateřské společnosti? \*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Firma nemá mateřskou společnost

19. Umožňuje Vám systém odměňování ve firmě získat vlastnický podíl ve společnosti? \*

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

20. Pokud Vaše odpověď byla u předchozí otázky negativní, chtěl/a byste mít možnost získat vlastnický podíl ve firmě?

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

21. Jsou mzdové podmínky ve Vašem podniku určeny kolektivní smlouvou? \*

Ano

Ne

Nevím

Jiné: \_\_\_\_\_

22. Do které kategorie výše celkové měsíční hrubé mzdy spadáte? \*

- pod 50 000 Kč
- 50 001 - 75 000 Kč
- 75 001 - 100 000 Kč
- 100 001 - 125 000 Kč
- 125 001 - 150 000 Kč
- 150 001 - 175 000 Kč
- 175 001 - 200 000 Kč
- nad 200 000 Kč

23. Jak byste zhodnotil/a následující tvrzení o odměňování ve firmě, kde pracujete?

\*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nejsem schopen/a určit
Je založeno na pevných měsíčních mzdách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolísa v závislosti na předem stanovených kritériích výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je založeno na osobních znanostech a schopnostech jednotlivých zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zohledňuje spravedlnost mezd v rámcí podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je nad průměrnou tržní úrovní mzdy v dané profesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je různorodé (tj. zaměstnanci jsou odměňováni dle funkce a organizační úrovně)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je otevřené (tj. informace o mzdách jsou veřejné)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je centrálně kontrolováno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Motivace pracovníka: Vyberte nejvhodnější odpověď: \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
a) Myslíte si, že je Vaše mzda adekvátní k Vaší pracovní pozici?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Víte, kdy máte nárok na jednotlivé složky mzdy (osobní ohodnocení a ostatní peněžní odměny)?	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
c) Uvažujete o změně zaměstnání?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Jste spokojený/á se systémem odměňování ve firmě?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Myslíte si, že systém odměňování, který je aktuálně ve firmě, je vyhovující pro Vaši pracovní pozici?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Cítíte se momentálně dostatečně motivován/a k pracovnímu výkonu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Co byste chtěl/a změnit na systému odměňování konkrétně pro Vaši pracovní pozici? (nepovinná otázka)

---

---

---

---

---

26. V jakém kraji se nachází sídlo podniku? \*

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj

27. Jako manažer podniku jste k podniku ve vztahu jako:

- jediný vlastník
- většinový spoluvlastník (můj podíl je více jak 50 %, avšak méně než 100 %)
- menšinový spoluvlastník (můj podíl je více jak 0 %, avšak méně než 50 %)
- bez vlastnických práv
- nechci odpovídat



28. Jaký je hlavní předmět podnikání firmy, ve které pracujete? \*

- Výroba potravinářských výrobků
- Výroba nápojů
- Výroba tabákových výrobků
- Výroba textílií
- Výroba oděvů
- Výroba usní a souvisejících výrobků
- Zpracování dřeva, výroba dřeva a příb. výrobků, kromě nábytku
- Výroba papíru a výrobků z papíru
- Tisk a rozmnožování nahraných nosičů
- Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů
- Výroba chemických látek a chemických přípravků
- Výroba základních farmaceutických výrobků a přípravků
- Výroba pryžových a plastových výrobků
- Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
- Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárství
- Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení
- Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů
- Výroba elektrických zařízení
- Výroba strojů a zařízení j. n.
- Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů, návěsů
- Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
- Výroba nábytku
- Ostatní zpracovatelský průmysl
- Opravy a instalace strojů a zařízení

29. Jak dlouho firma existuje? \*

- méně než 3 roky
- 3-5 let
- 5-10 let
- 10-20 let
- 20-30 let
- více než 30 let

30. Kolik zaměstnanců firma aktuálně zaměstnává? \*

\_\_\_\_\_

31. Jakého obrátu firma dosáhla v minulém roce? (uveďte v Eurech) \*

\_\_\_\_\_

32. Jakou právní formu má firma, ve které pracujete? \*

- akciová společnost
- společnost s ručením omezeným
- komanditní společnost
- veřejná obchodní společnost
- družstvo
- evropská společnost

33. Dle kapitálové struktury je firma: \*

- ryze českým podnikem
- součástí nadnárodní korporace jako dceřinná společnost
- holdingem (tj. mateřskou společností nadnárodní korporace)

# PŘÍLOHA Č. 2 - OTÁZKY PRO ŘÍZENÉ ROZHOVORY S MANAŽERY

## ZÁKLADNÍ INFORMACE O RESPONDENTOVI

Hlavní předmět podnikání firmy:

Pohlaví:

Název pracovní pozice:

Jak dlouho na dané pozici pracujete:

Kolik máte přímých podřízených:

Kolik je zaměstnanců ve firmě celkem:

## ZPŮSOBY ODMĚŇOVÁNÍ

1. Jakým způsobem jste odměňován/a?
2. Uvedl(a)/neuvedl(a) jste ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota). Na následující otázku odpovězte v souvislosti s Vaší předcházející odpovědí:
  - a. Využívá firma ukazatel EVA pro odměňování Vaší pracovní pozice?
  - b. Proč si myslíte, že firma tento ukazatel využívá/nevyužívá?
  - c. Jaké Vy osobně s spatřujete výhody/nevýhody provázání odměny s tímto ukazatelem?
  - d. Máte případně zkušenosti z předchozího působení s tímto ukazatelem, na co jej v daných firmách využívali?
3. Uvedl(a)/neuvedl(a) jste ukazatel EBITDA (zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace – ukazatel, který ukazuje provozní výkonnost společnosti). Na následující otázku odpovězte v souvislosti s Vaší předcházející odpovědí:
  - a. Využívá firma ukazatel EBITDA pro odměňování Vaší pracovní pozice?
  - b. Proč si myslíte, že firma tento ukazatel využívá/nevyužívá?
  - c. Jaké Vy osobně s spatřujete výhody/nevýhody provázání odměny s tímto ukazatelem?
  - d. Máte případně zkušenosti z předchozího působení s tímto ukazatelem, na co jej v daných firmách využívali?
4. Jsou u Vás v podniku definovány KPI? – ve smyslu podniku jako celku či pro jednotlivé úseky
5. Jaká je vazba podnikových (úsekových) KPI k Vaší pozici?
6. Máte pro svou pozici definované konkrétní KPI (odlišné od podnikových či úsekových)? Můžete uvést některé KPI, které jsou definované pro Vaši pracovní pozici?
7. Dochází pravidelně k hodnocení Vašeho pracovního výkonu, případně vč. Výkonu Vámi řízeného týmu?
8. Jakým způsobem dochází k tomuto hodnocení.
9. Co by pro Vás byl motivační faktor z finančního hlediska?
10. Je něco, co byste na způsobu odměňování změnil/a?

## **VLASTNICKÝ PODÍL PRO CEO**

1. Chtěl/a byste získat vlastnický podíl ve firmě, kde nyní pracujete?
2. Co by pro Vás získání vlastnického podílu představovalo?
3. Jaká výše vlastnického podílu by se Vám zdála adekvátní po splnění stanovených kritérií?
4. Měla by zůstat tato výše stejná či by měla v průběhu času růst?
5. Zvýšila by možnost získání vlastnického podílu Vaši loajalitu k firmě a váš pracovní výkon?

## **ETIKA**

1. Jak vnímáte etiku ve své profesi?
2. Máte podepsanou konkurenční doložku?
3. Pokud ne, byl/a byste ochotna bez problému konkurenční doložku podepsat?
4. Pokud by se Vám naskytla neodolatelná nabídka od konkurence, byl/a byste ochotna porušit konkurenční doložku? Za jakých podmínek?
5. Je pro podnik, kde pracujete, vytvořený etický kodex? Případně uvažujete o zavedení?
6. Můžete říct, že se vždy shodujete s cíli podniku, které definuje majitel podniku?
7. Vnímáte odpovědnost při rozhodování? Jste si vědom, že můžete někoho znevýhodnit (až poškodit)?
8. Můžete, prosím uvést 2-3 hodnoty, proč jste v dané firmě. Co vám tato pozice a práce přináší?

# PŘÍLOHA Č. 3 – DOTAZNÍK HLAVNÍHO VÝZKUMU ODMĚŇOVÁNÍ CEO V PROSTŘEDÍ ČR

Vážená paní/vážený pane,

dovolte mi požádat Vás o vyplnění dotazníku, který se týká odměňování CEO. Dotazník je součástí zpracování disertační práce s názvem „Metodika hodnocení a odměňování vysoce postavených manažerů“ při Fakultě podnikatelské VUT v Brně.

Vyplnění tohoto dotazníku je zcela důvěrné a veškeré údaje, které vyplníte, budou použity pouze pro účely statistického zpracování výsledků pro disertační práci. Jelikož z předcházejícího výzkumu vyplynul jako nejvhodnější ukazatel k posouzení výkonnosti podniku ukazatel EBITDA, je tento výzkum směřován touto cestou. Proto u některých otázek můžete postrádat i další možnosti odpovědí.

Dotazník Vám nezabere více než 10 minut a děkuji za každou minutu, kterou věnujete jeho vyplnění. Zároveň Vás prosím o uvádění pouze pravdivých informací, aby nedošlo ke zkreslení výzkumu. Prostor pro veškeré rady, náměty a připomínky naleznete na konci dotazníku.

Předem Vám moc děkuji za spolupráci a poskytnuté informace.

\*Povinné pole

## ZPŮSOBY A FORMY ODMĚŇOVÁNÍ

1. Aktuálně jste zaměstnán/a na pozici: \*
  - CEO (Chief executive officer)
  - top manažer/ka (manažer nejvyšší linie v dané oblasti, např. finanční manažer x finanční ředitel, aj.)
  - Jiné: \_\_\_\_\_
  
2. Dostáváte odměnu za výkon funkce CEO? \*
  - měsíčně
  - čtvrtletně
  - pololetně
  - ročně
  - odměna je nepravidelná
  - nedostávám odměnu za výkon CEO funkce
  
3. Jaká je procentuální výše této odměny (za funkci CEO) vzhledem k výši hrubé měsíční mzdy? \*
  - 0 - 20 %
  - 21 - 40 %
  - 41 - 60 %
  - 61 - 80 %
  - 81 - 100 %
  - nedostávám mimořádnou odměnu za výkon funkce

4. Na základě jakých kritérií Vám jsou přiznány odměny vztahující se k Vašemu pracovnímu výkonu \*

- hodnota ukazatele EBITDA (EBITDA - Zisk před započtením úroků, daní a odpisů)
- dosažený zisk podniku před zdaněním
- dosažený zisk podniku po zdanění výše zásob
- hodnota a hospodaření s investicemi
- zvýšení tržního podílu podniku
- splnění KPI stanovených pro podnik jako celek (KPI - Key performance indicator - klíčové metriky) splnění KPI
- definovaných konkrétně pro Vaši pozici
- Jiné: \_\_\_\_\_

5. Odpovězte na následující tvrzení: \*

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nemám odměnu provázanou s tímto ukazatelem
Roste-li hodnota ukazatele EBIT(DA) podniku, roste i Vaše odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snížili-li se hodnota ukazatele EBIT(DA) podniku, snížila se i Vaše odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při výrazném poklesu hodnoty ukazatele EBIT(DA) Vám je vyčíslena "záporná" odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. V jakém časovém intervalu dochází k hodnocení Vašeho pracovního výkonu? \*

- měsíčně
- čtvrtletně
- pololetně
- ročně
- Jiné: \_\_\_\_\_

7. Do jakého intervalu spadá výše Vaší pravidelné měsíční hrubé mzdy (součet fixní a variabilní složky mzdy bez mimořádných prémie či bonusů)? \*

- do 50 000 Kč
- 50 001 - 100 000 Kč
- 100 001 - 150 000 Kč
- 150 001 - 200 000 Kč
- nad 200 000 Kč

8. Jaký je procentuální podíl pravidelné variabilní složky mzdy na celkové výši měsíční hrubé mzdy? \*

\_\_\_\_\_

9. Do jaké míry jste spokojen/a s výší pravidelné hrubé měsíční mzdy? \*

1 2 3 4 5 6

výrazně spokojen/á       výrazně nespokojen/á

10. Do jaké míry jste spokojen/a s výší odměny za výkon funkce CEO? \*

1 2 3 4 5 6

výrazně spokojen/á       výrazně nespokojen/á; nedostávám odměnu za funkci CEO

### Získání vlastnického podílu

11. Měl/a byste zájem získat vlastnický podíl v podniku, kde pracujete? \*

- Ano a náš podnik získání vlastnického podílu umožňuje.
- Ano, ale náš podnik získání vlastnického podílu neumožňuje.
- V podniku už mám vlastnický podíl.
- Ne, i když náš podnik získání vlastnického podílu umožňuje.
- Ne, ani náš podnik získání vlastnického podílu neumožňuje.

12. Pokud byste získal/a vlastnický podíl v podniku, co by jeho získání pro Vás představovalo? \*

- vyšší finanční ohodnocení
- možnost získat dividendy či podíly ze zisku
- investici
- větší pocit jistoty
- prestiž
- Jiné: \_\_\_\_\_

13. Zvýšila by možnost získat vlastnický podíl Vaši pracovní výkonnost? \*

1 2 3 4 5 6

určitě ano       určitě ne

14. Zvýšila by možnost získat vlastnický podíl Vaši loajalitu vůči podniku? \*

1 2 3 4 5 6

určitě ano       určitě ne

15. Jakou výši podílu byste ocenil/a svůj pracovní výkon a přínos podniku\*  

---

### Etika v podnikání

16. implementuje firma do svých procesů CSR (společenskou odpovědnost firem)? \*

ANO

NE

17. Do jaké míry se v podniku daří aplikovat zásady etického kodexu či definovaných morálních pravidel? \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemáme definovaný et. kodex ani mor. pravidla; nedaří se aplikovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	aplikujeme

---

18. Do jaké míry se ztotožňujete Vy osobně se všemi cíli, které určí majitel/é podniku? \*

	1	2	3	4	5	6	
zcela se shodují	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vůbec se neshodují

---

19. Znáte firemní hodnoty podniku? (není myšlena hodnota podniku v Kč, ale např. otevřenost)

	1	2	3	4	5	6	
znám všechny hodnoty a dokáži je vyjmenovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	neznám hodnoty

---

20. Zodpovídáte si při svém rozhodování následující otázky: \*

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Je to čestné vůči všem, jichž se to týká?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpoří to přátelství a vzájemnou důvěru?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bude to prospěšné pro všechny zúčastněné?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

21. Souhlasíte s tvrzením, že Vaše loajalita k podniku roste s ekonomickým rozvojem podniku? \*

	1	2	3	4	5	6	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

---



22. Souhlasíte s tvrzením, že etické jednání je ve Vaší profesi tou nejvyšší prioritou?\*

1 2 3 4 5 6

určitě ano       určitě ne

23. Jak vnímáte následující výrok: Můj pracovní úspěch je závislý na pracovních výsledcích týmu, který vedu (řídím).\*

1 2 3 4 5 6

určitě       určitě  
pravdivý       nepravdivý

24. Souhlasíte s tvrzením, že při rozhodování dbáte na hospodárné využívání podnikových zdrojů? \*

- Ano, dbám na hospodárnost jen v době expanze.
- Ano, dbám na hospodárnost v době expanze i v době poklesu výkonnosti.
- Ano, dbám na hospodárnost jen v době poklesu výkonnosti.
- Ne, nemůžu ovlivnit hospodárnost podnikových zdrojů.
- Ne, na hospodárnost nedbám.

25. Souhlasíte s tvrzením, že etické jednání není ve Vaší profesi tou nejvyšší prioritou? \*

1 2 3 4 5 6

určitě ano       určitě ne

### Informace o firmě a Vaší osobě

26. Jaká je právní forma podniku? \*

- akciová společnost
- společnost s ručením omezeným
- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost
- družstvo
- Jiné: \_\_\_\_\_

27. Jaké ukazatele využívá podnik, ve kterém pracujete, k posouzení výkonnosti? \*

- EBIT (Zisk před úroky a zdaněním)
- EBITDA (Zisk před započtením úroků, daní a odpisů)
- ukazatele rentability
- ukazatele finanční analýzy
- ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota)
- Balanced Scorecard
- Jiné: \_\_\_\_\_

28. Výsledek hospodaření podniku v uvedeném roce X oproti výsledku hospodaření roku předcházejícího X-1: \*

	rostl	stagnoval	klesl
rok X:: 2018	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rok X:: 2017	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rok X:: 2016	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rok X.. 2015	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rok X:: 2014	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Jaký počet zaměstnanců podnik aktuálně zaměstnává v přepočtu na plné úvazky? (uveďte prosím konkrétní číslo, vč. agenturních či externích zaměstnanců) \*

\_\_\_\_\_

30. Kolik z výše uvedeného čísla je agenturních či externích zaměstnanců (v přepočtu na plné úvazky)? \*

\_\_\_\_\_

31. Uveďte své pohlaví: \*

- Muž
- Žena

32. Jak dlouho na dané pozici pracujete? (uveďte počet let) \*

\_\_\_\_\_



## ZAHRANIČNÍ STUDIJNÍ POBYT

---

září 2018                      Universidad de Málaga, Faculty of Economics and Business Studies, Spain

studijní činnost: příprava pojednání k disertační práci, příprava konferenčního článku

délka pobytu: 30 dní

## PROJEKTY

---

2020                      Model pro měření inovační výkonnosti podniků ve vybraných subsektorech kreativních průmyslů, reg. č. FP-J-20-6364, spoluřešitelka

2019                      Vícefaktorové měření výkonnosti podniků a managementu ve vybraných odvětvích kreativních průmyslů, reg. č. FP-J-19-5859, spoluřešitelka

2018                      Vícefaktorové měření výkonnosti podniků ve vztahu k udržitelnosti, reg. č. FP-J-18-4924, spoluřešitelka

## PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

---

9/2015 – 9/2018            **Smart Network Business Center, s. r. o.**

Pozice: asistentka, redaktorka, ekonomka

Náplň práce: řešení ekonomických záležitostí týkající se provozu společnosti, reporting, administrativa, správa webu, marketing

6 - 8/2015                      **odborná stáž u Ing. Gabriely Mrkvicové (projekt Stáže pro mladé 2)**

Pozice: Finanční referent

Náplň práce: příprava a tvorba finančních analýz, zhodnocení finančního zdraví podniku, reporting, administrativa

9/2012                              **ČKD Blansko Holding, a. s.**

Pozice: Praktikant na personálním oddělení

Náplň práce: seznámení se s odměňováním a hodnocením zaměstnanců v podniku, seznámení se s motivačním programem ve společnosti, evidence a archivace dokumentace

## DALŠÍ VYBRANÉ ZNALOSTI

---

### **Jazykové znalosti**

angličtina B1  
němčina A2

### **Odborná školení**

**Faktorová analýza** (zajišťuje Acrea CR, spol. s. r. o.)

**Korelační analýza** (zajišťuje Acrea CR, spol. s. r. o.)

**Regresní analýza I + II** (zajišťuje Acrea CR, spol. s. r. o.)

### **Práce s PC**

pokročilá znalost MS Office (Word, Excel, Power Point),  
uživatelská znalost programu IBM SPSS Statistics

## PŘÍLOHA Č. 5 – PŘEHLED PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI

### Jsc, JIMP – odborný článek

JANČÍKOVÁ, K.; MILICHOVSKÝ, F. HR Marketing as Supporting Tool of New Managerial Staff in Industry 4.0. *Administrative Sciences*, 2019, roč. 9, č. 3, s. 1-12. ISSN: 2076-3387.

### J – recenzovaný odborný článek

JANČÍKOVÁ, K. The Issue of Remuneration of High-ranking Managers in Enterprises of the Czech Republic. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*, 2018, roč. XII, č. 32, s. 87-99. ISSN: 1802-8527.

### D – stat' ve sborníku

JANČÍKOVÁ, K. Evaluation of Motivation and Remuneration in the Czech Corporate Environment Based on Factor Analysis. In *International Business Information Management Association*, Seville, Spain: 2020. s. 7504-7512. ISBN 978-0-9998551-4-1.

JANČÍKOVÁ, K. Vyhodnocení aspektů ovlivňující odměňování vysoce postavených manažerů. In *Workshop specifického výzkumu 2019*. Brno: Vysoké učení technické v Brně - Fakulta podnikatelská, 2019. s. 117-124. ISBN: 978-80-214-5835-2.

JANČÍKOVÁ, K. The Impact of Remuneration on CEO Motivation: Empirical Evidence from The Czech Republic. In *DOKBAT 2019 - 15th International Bata Conference for Ph.D. Student and Young Researchers*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2019. s. 457-468. ISBN: 978-80-7454-893-2.

JANČÍKOVÁ, K. Compensation of the work of senior managers in large enterprises in the Czech republic. In *Economics and Business Management in the 21st Century*. Ostrava: VŠB - Technical University of Ostrava, 2019. s. 56-66. ISBN: 978-80-248-4279-0.

JANČÍKOVÁ, K.; ŠKAPA, S. Identification of specifics in the system of remuneration of top managers on the basis of an analysis of selected companies in the Czech Republic. In *Contemporary Issues in Economy*. Toruń, Poland: Institute of Economic Research, 2019. s. 77-84. ISBN: 978-83-65605-14-6.

JANČÍKOVÁ, K.; SOUČKOVÁ, M. The Ways of Compensation of Work for Senior Managers. In *Global Business Conference 2018 Proceedings - Developing New Value-Creating Paradigms. Global Business Conference 2014 Proceedings*. Dubrovnik, Chorvatsko: 2018. s. 113-122. ISSN: 1848-2252.

SOUČKOVÁ, M.; JANČÍKOVÁ, K. Evaluation of sustainability: Model design basen od pre-research of czech glass industry companies performance. In *Global Business*

*Conference 2018 Proceedings Developing New Value-Creating Paradigms. Global Business Conference 2014 Proceedings.* 2018. s. 213-225. ISSN: 1848-2252.

JANČÍKOVÁ, K. Analýza hodnocení a odměňování vysoce postavených manažerů v prostředí České republiky. In *Workshop specifického výzkumu 2018*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. s. 90-100. ISBN: 978-80-214-5705-8.

JANČÍKOVÁ, K. Způsoby kompenzace za práci top manažerů. In *Workshop specifického výzkumu 2017*. Brno: Fakulta podnikatelská, 2017. s. 123-131. ISBN: 978-80-214-5598-6.

JANČÍKOVÁ, K. Cenová strategie firmy pod vlivem rozvoje digitálních technologií. In *Workshop specifického výzkumu 2016*. Brno: Fakulta podnikatelská, 2016. s. 17-21. ISBN: 978-80-214-5472-9.