13. 11. 2018

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

Manažerské motivační programy: (nejen) právní cesta k lepšímu fungování managementu

Úvod: motivace a lidské jednání

Motivace, jako psychický proces, který aktivuje člověka a podněcuje jeho vůli k určitému jednání, je klíčovou složkou prakticky jakékoli lidské činnosti. Přítomnost a intenzita motivace je mnohdy hlavním determinantem, jenž určuje, zda jednající osoba dosáhne v konkrétním případě svého cíle (úspěchu).

PAVELKA
ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ

Není proto náhodou, že v současné době, přesycené podněty, vjemy a vlivy, které rozmělňují koncentraci člověka a oslabují jeho schopnost upnout se k jednomu cíli, se slovo „motivace“ ozývá ze všech stran. Ať již jde o motivaci ve vztahu k elitním činnostem vykonávaným na nejvyšší úrovni (motivace vrcholových sportovců připravit se na vrchol sezony či pokračovat dále v kariéře) anebo o každodenní motivaci každého z nás (motivace zhubnout či naučit se cizí jazyk).

Otázka motivace se zákonitě dotýká i sféry managementu a řízení obchodních společností. Je přirozené, že hlavním faktorem, který formuje motivaci manažerů, je jejich odměňování. V současnosti již mnohdy nestačí nabídnout manažerům solidní měsíční odměnu a pár standardních bonusů. S vývojem doby se vyvíjí i potřeby a požadavky jak managementu, tak také vlastníků společností, kteří si uvědomují, že propracovanější systém odměňování řídících osob může významným způsobem zkvalitnit a ekonomicky posílit fungování jejich společností.

Obecné principy manažerských motivačních programů

Manažerské motivační programy představují systémy ohodnocování osob na manažerských pozicích v obchodních společnostech, často v mateřských společnostech holdingových struktur. Jejich prostřednictvím dochází nejen k nastavení transparentního a flexibilního modelu odměňování vrcholných manažerů, ale také k vytvoření těsnějšího sepětí těchto manažerů s danou společností a její kulturou. Právě tím je posilována pracovní motivace manažerů, tj. jejich odhodlání pracovat v dané společnosti a svědomitě usilovat o její růst.

Díky vhodně nastavenému manažerskému motivačnímu programu se manažeři snáze identifikují s danou společností. V ideálních případech ji přestávají považovat za pouhý „zdroj obživy“, ale začínají

ji vnímat jako živý proces, který sami formují a ke kterému mají osobní vztah. A je dobře známo, že osoba, která si ke své činnosti vybuduje osobní vztah, zpravidla pracuje proaktivně, s větším nasazením a větším odhodláním překonat krizové situace.

Úspěšně implementovaný manažerský motivační program tedy přináší pozitivní důsledky oběma „stranám“ – jak manažerům, tak také vlastníkům společností, o jejichž zájmy jde při poskytování souvisejícího korporátního poradenství pochopitelně v první řadě. V každém případě je ale nezbytné přípravu na zavedení manažerského motivačního programu nepodcenit. Základní otázkou je výběr nejvhodnější podoby manažerského motivačního programu v kontextu specifik dané společnosti.

V tomto textu v kostce představíme jeden ze stěžejních typů manažerských motivačních programů, tzv. akciové plány. Závěrem pak nastíníme některé z dalších potenciálních podob manažerských motivačních programů.

Akciové plány

V prostředí akciových společností je jedním z klasických způsobů nastavení manažerského motivačního programu tzv. akciový plán. Jeho podstatou je, že členové vrcholného managementu, tedy zpravidla členové představenstva, jsou zároveň minoritními akcionáři společnosti. Pro správné fungování akciového plánu je třeba splnit hned několik základních předpokladů.

Za prvé, akcie náležící manažerům by měly být akciemi se zvláštními právy (standardně jde o akcie prioritní[1]), s nimiž nejsou spojena hlasovací práva na valné hromadě. Jen tak nedojde k omezení rozhodovací pravomoci „kmenových“ akcionářů. Za druhé, souhrnná hodnota všech akcií ve vlastnictví členů managementu by neměla přesáhnout 10 % základního kapitálu společnosti, a to především z důvodu zachování možnosti squeeze-out[2] v případě, má-li společnost jediného „kmenového“ akcionáře. Za třetí, měly by být nastaveny detailní parametry nakládání s akciemi ze strany manažerů tak, aby bylo jasně upraveno, jak dlouho akciový plán trvá[3], k jakým převodům akcií dojde po skončení akciového plánu (či jeho dílčího cyklu) a za jakých podmínek může být akciový plán prodloužen či naopak předčasně ukončen.

Středobodem akciového plánu, zastřešujícím celé motivační schéma, by měla být propracovaná akcionářská dohoda uzavřená mezi členy managementu, jako minoritními akcionáři, ostatními akcionáři a příslušnou společností. Akcionářská dohoda by měla obsahovat jak ustanovení týkající se průběhu akciového plánu (nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti pro jednotlivé manažery, specifikace vzorců pro výpočet výše dividend[4] a způsobů jejich výplaty nebo nastavení ochranných prvků ve prospěch „kmenových“ akcionářů, např. ve formě některých opčních ustanovení či povinností manažerů zřídit zástavní právo), tak také ustanovení upravující postup v případě ukončení akciového programu či jeho dílčího cyklu (definice případů good leaver a bad leaver a navazující ustanovení, postup při prodeji manažerských akcií společnosti po skončení akciového plánu a podmínky jejich možného zpětného odkupu ze strany manažerů).

V případě nastavení akciového plánu se pak odměna manažerů může skládat hned ze tří položek: (i) pravidelné měsíční odměny (zpravidla za výkon funkce člena představenstva), (ii) výplaty dividend a (iii) poskytnutí ceny za odkup akcií po skončení dílčího cyklu akciového plánu. Zejména druhá a třetí položka představují onu motivační složku odměny, neboť se nejedná o rigidní, předem stanovené částky, ale naopak o částky, jež jsou před výplatou vždy aktuálně počítány dle stanovených vzorců reflektujících aktuální hospodářskou situaci společnosti[5].

Jak plyne z výše uvedeného, akciový plán přináší poměrně značné množství pozitiv. Prostřednictvím akcionářské dohody lze detailně a poměrně pružně upravit vztahy mezi managementem a ostatními

akcionáři. Výplata dividend a hrazení ceny za odkup akcií po skončení cyklu akciového plánu mohou být pro obě strany nastaveny jako daňově velmi málo zatěžující. Ve vztahu k manažerům, jako minoritním akcionářům, lze vyváženým způsobem nastavit míru jejich rizika. A v neposlední řadě, aniž by se aktivně podíleli na rozhodování valné hromady, manažeři se stanou spoluvlastníky společnosti (byť minoritními), což může z psychologického hlediska prohloubit jejich vztah a odpovědnost vůči společnosti.

Mezi potenciální slabiny akciového plánu patří skutečnost, že manažeři jsou zpravidla navzájem informováni o svých odměnách, a dále náročnost úpravy celého systému v případě nutnosti změny počtu členů představenstva společnosti. Proto je vhodné uplatňovat akciové plány spíše ve společnostech s již pevně zakořeněnou a v základech fungující strukturou, kde nelze očekávat turbulentní korporátní změny.

Je-li akciový plán připraven a následně nastaven s potřebnou mírou důslednosti, je velmi vhodným motivačním programem a nástrojem, jak fungování managementu „posunout o stupeň výše“.

Další typy manažerských motivačních programů

Mezi další způsoby nastavení manažerských motivačních programů patří zejména (i) emise manažerských (zaměstnaneckých) dluhopisů, (ii) vytvoření smluvního bonusového schématu, (iii) založení tiché společnosti[6] nebo (iv) založení svěřenského fondu[7].

V případě dluhopisového plánu společnost emituje dluhopisy určené výhradně pro příslušné manažery, zpravidla jakožto členy jejího statutárního orgánu. Tyto dluhopisy jsou pak standardně vázány na dobu trvání výkonu funkce člena statutárního orgánu a v případě ukončení výkonu funkce dochází zpravidla ke zpětnému odkupu dluhopisů ze strany společnosti.

Za hlavní pozitiva dluhopisových plánů lze označit skutečnosti, že nedochází ke změně vlastnické struktury dané společnosti a že lze nastavit podmínky plánu tak, aby prodej dluhopisů i výplaty úroků představovaly nulové daňové zatížení. Negativem je zejména značná časová i finanční zátěž související s emisí dluhopisů a daňové zatížení při zpětném odkupu dluhopisů ze strany společnosti.

Smluvní bonusové schéma je technicky jednoduchým řešením nastavení manažerského motivačního plánu. Jeho podstata spočívá v tom, že konkrétní motivační plán vychází pouze ze znění příslušných smluv o výkonu funkce (případně pracovních smluv) uzavřených mezi společností a manažery.

Pro implementaci fungujícího systému proto v tomto případě není potřeba žádného dalšího právního institutu a navíc uzavřením samostatných smluv s jednotlivými manažery je zajištěno, že manažeři nejsou navzájem informováni o výši svých odměn. Zásadní nevýhodou tohoto programu je jeho vysoká daňová zátěž dopadající jak na manažery, tak na samotnou společnost, kdy smluvní stanovení odměn včetně všech bonusů zvyšuje průměrný výdělek manažerů[8].

Poměrně specifickým institutem je vytvoření vztahu tichého společenství prostřednictvím smluv o výkonu funkce a smlouvy o tichém společenství. Členové managementu jsou v tomto případě vůči příslušné společnosti v pozici tichých společníků.

Výhody tohoto postupu jsou následující: také nedochází ke změně vlastnické struktury společnosti, je přirozeně nastavena vysoká míra diskrétnosti a rovněž dochází ke vzniku silné zainteresovanosti manažerů na hospodářských výsledcích společnosti. Zapojení institutu tiché společnosti do fungování obchodní společnosti, či celé skupiny, s sebou však přináší i významná negativa. Především se jedná o nutnost majetkových vkladů manažerů a vysokou, zřejmě až neúměrnou rizikovost programu pro

manažery, neboť výplata bonusové složky odměny je vázána výhradně na účetní závěrku společnosti a nadto se manažeři rovněž podílí i na ztrátě společnosti[9].

Teoreticky lze uvažovat i o vybudování manažerského motivačního programu prostřednictvím založení svěřenského fondu, jehož zakladatelem je příslušná obchodní společnost a jehož beneficienty jsou jednotliví manažeři. Členové managementu jsou poté odměňováni z prostředků vložených do svěřenského fondu, a to dle pravidel stanovených ve statutu fondu a jeho interních směrnicích.

Jakkoli se tento způsob může jevit atraktivně, a to zejména s ohledem na velký prostor společníků dané společnosti při vytváření formátu svěřenského fondu a podmínek pro čerpání majetku z fondu členy managementu, je třeba brát v potaz, že jde o typ manažerského motivačního programu dosud v praxi téměř nevyužívaný. Vzhledem k tomu s sebou stále přináší některé nezodpovězené otázky a s tím související významná rizika (zejm. riziko neodvedených plateb a jejich následného doměření či dokonce související nebezpečí naplnění skutkové podstaty veřejnoprávního deliktu).

Závěr

Ačkoli manažerské motivační programy nejsou výhradně právními nástroji, jsou založeny primárně na soukromoprávních institutech a principech. Zároveň je třeba brát v úvahu, že v současné době se poptávka korporátních klientů advokátních kanceláří zpravidla neomezuje na striktně právní služby. Naopak, stále častěji zahrnuje poptávku po komplexním právně-ekonomickém a daňovém poradenství a nezřídka kdy i žádosti o pomoc při přijímání strategických rozhodnutí týkajících se samotného funkčního nastavení a obchodního směřování dané společnosti. Z těchto důvodů a s ohledem na to, jak významně může vhodně nastavený manažerský motivační program přispět k rozvoji obchodní společnosti, je vhodné s manažerskými motivačními programy v advokátní praxi kvalitně pracovat.

Mgr. Bc. Matěj Sýkora,
advokátní koncipient

Pavelka s.r.o., advokátní kancelář

Palác Valdek
Jugoslávská 620/29
120 00 Praha 2

Tel.: +420 734 240 302
e-mail: office@pavelkapartners.cz

---

[1] Ve smyslu ustanovení § 278 a násl. zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), v platném znění („**Zákon o obchodních korporacích**“).
[2] Viz ustanovení § 375 a násl. Zákona o obchodních korporacích.
[3] Akciový plán, resp. každý jeho cyklus, by měl trvat minimálně tři roky tak, aby po jeho skončení mohlo ze strany společnosti dojít k odkupu prioritních akcií od manažerů za současného splnění časového testu osvobození od daně z příjmu dle ustanovení § 4 odst. 1 písm. x) zákona č.

586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění („**Zákon o daních z příjmů**“).
[4] S ohledem na znění § 250 odst. 2 písm. d) Zákona o obchodních korporacích by principy (jednotlivé vzorce) pro výpočet výše dividend měly být obsaženy i ve stanovách společnosti.
[5] Tyto vzorce mohou být vázány např. na hospodářský výsledek nebo výši EBITDA společnosti dle účetních závěrek.
[6] Ve smyslu ustanovení § 2747 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění („**Občanský zákoník**“).
[7] Ve smyslu ustanovení § 1448 a násl. Občanského zákoníku.
[8] Odměny manažerů zpravidla nespadají mezi příjmy osvobozené od daně z příjmů dle Zákona o daních z příjmů.
[9] K případnému ujednání o tom, že se tichý společník nepodílí na ztrátě podnikatele, se dle § 2751 odst. 1 Občanského zákoníku nepřihlíží.

© EPRAVO.CZ – Sbírka zákonů, judikatura, právo | www.epravo.cz

Další články:

- DEAL MONITOR
- Rozhovor s JUDr. Veronikou Janoušek Rudolfovou, samostatnou advokátkou specializující se na sportovní právo
- DEAL MONITOR
- DEAL MONITOR
- DEAL MONITOR
- Fotbaloví agenti vs. FIFA ve světle stanoviska generálního advokáta Soudního dvora Evropské unie
- Lichevní smlouva ve světle usnesení Nejvyššího soudu ze dne 3. 6. 2025, sp. zn. 28 Cdo 2378/2024
- DEAL MONITOR
- Reakce na článek: Komentář – smutná realita výmazů exekutorského zástavního práva z katastru nemovitostí
- Povinnost zajištění gramotnosti dle AI Aktu a její naplňování v praxi
- DEAL MONITOR