

ODMĚŇOVÁNÍ ČLENŮ PŘEDSTAVENSTVA A.S.

LENKA DOUBRAVOVÁ

Masarykova univerzita, Právnická fakulta, Česká republika

Abstract in original language

Cílem mého příspěvku je analyzovat odměňování členů představenstva akciové společnosti. Dojde ke komparaci českého a švýcarského právního systému. Zaměřím se zejména na tři dílčí oblasti. V první řadě půjde o rozbor samotného rozhodování o odměně členů představenstva. Rovněž budou představeny základní modely odměňování. Poté se zaměřím na požadavky transparentnosti odměňování a závěrem bude analyzována praxe českých a švýcarských společností.

Key words in original language

Odměna; člen představenstva; akciová společnost; Švýcarsko.

Abstract

The aim of the present conference paper is to analyze remuneration of corporate directors of incorporated companies. The Czech and Swiss legislation will be compared. The paper deals with three main topics. Firstly it is a decision itself about remuneration. Furthermore the main models of remuneration will be described. The second part is focused on the transparency requirements. Last but not least the practice of Czech and Swiss incorporated companies will be analyzed.

Key words

Remuneration; corporate directors; incorporated company; Switzerland

1. ÚVOD

Často se říká že „peníze jsou až na prvním místě“¹. Důkazem této skutečnosti je nejen sekce nazvaná Ekonomické nástroje v právu, ale i každý z přednesených příspěvků. Dovolím si tedy představit problematiku odměňování členů představenstva akciové společnosti, jelikož odměna za výkon funkce člena představenstva je dle mého názoru jedním z typických příkladů ekonomického nástroje v právu.

Příspěvek se tedy věnuje analýze odměňování členů představenstva akciové společnosti, jelikož se jedná o velmi aktuální a často diskutované téma.

1 Ješ, J.: Jsou i v naší obraně peníze vždy až na prvním místě? [online] [cit 24-5-2010]. URL:<<http://www.ct24.cz/blogy/12490-jsou-i-v-nasi-obrane-penize-vzdy-az-na-prvnim-miste/>>.

Jádrem jsou zejména tři dílčí oblasti: v první řadě půjde o rozbor samotného rozhodování o odměně členům představenstva a budou představeny základní modely odměňování, poté se zaměřím na požadavky transparentnosti odměňování a závěrem bude analyzována praxe konkrétních českých a švýcarských společností.

Než se ale dostanu k problematice odměňování členů představenstva, zmíním se alespoň stručně o samotném postavení představenstva a jeho roli v obchodní společnosti. Podle české právní úpravy je představenstvo statutárním orgánem společnosti, kterému je svěřeno její vnitřní vedení a celková správa společnosti a reprezentace při právních jednáních navenek². Valná hromada má naproti tomu za úkol rozhodovat o nejdůležitějších otázkách života společnosti a dalších osudech společnosti a koncentruje jak vrcholné exekutivní tak kontrolní pravomoci. Valná hromada se s ohledem na svoji povahu schází jen občas, proto zajišťuje stálý dohled nad činností představenstva dozorčí rada. Toto základní schéma společnosti vychází ze systému dualistického (tedy tandem představenstvo a dozorčí rada) známého například v Německu³. Naproti tomu v monistickém modelu (známém například ve frankofonním prostředí) koncentruje správní rada⁴ výkonné a kontrolní pravomoci, přičemž zvláštní postavení má její předseda⁵.

Ve Švýcarsku je úprava poněkud specifická a nedá se proto přesně zařadit do konkrétního modelu. Akcionáři jsou samozřejmě zastoupeni na valné hromadě (franc. assemblée générale) a výkonným orgánem společnosti je správní rada (franc. conseil d'administration). Speciální postavení je ale přisuzováno auditorům společnosti, jelikož kontrolní orgán je ze zákona povinnou součástí každé akciové společnosti⁶.

Ovšem obchodní společnosti často fungují na nadnárodní úrovni a jejich vnitřní struktura tedy málo kdy kopíruje čistě jednu národní legislativu. S ohledem na tuto skutečnost se domnívám, že je třeba z části odhlédnout od národních úprav a podívat se na úkoly představenstva poněkud globálněji. Podle teorií Corporate Governance je posláním představenstva⁷ vytvoření vize společnosti, zpracování podnikové strategie a její realizace.

2 Eliáš, K.; Bartošiková, M.; Pokorná, J. a kol.: Kurs obchodního práva: právnické osoby jako podnikatelé, Praha:C.H. Beck, 2005, s.291.

3 Tamtéž, s.292.

4 V originále často nazývána "conseil d'administration".

5 V anglické terminologii označován jako "CEO".

6 La société anonyme [online] [cit -62010]. URL:<<http://www.kmu.admin.ch/themen/00614/00656/00673/index.html?lang=fr>>.

7 Malý, M.: Správa společností a struktura správních orgánů v českých podnicích, [online] [cit 25-5-2010]. URL:<<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-sprava-spolecnosti-a-struktura-spravnich-organu-v-ceskych-podnicich.html>>.

Představenstvo bývá složeno z malé skupiny vrcholových manažerů podniku (pokud alespoň vycházíme z německé varianty dualistického modelu). Naopak v české variantě anglosaského modelu v dvojúrovňovém systému bývají členy představenstva i externí zástupci zainteresovaných stran (stakeholderů). Typickými členy jsou zástupci majoritních vlastníků či investičních fondů⁸.

Z výše uvedeného výkladu je již nyní jasné, že představenstvo je výkonný, kolektivní orgán společnosti, který by ji měl dobře znát a řídit při každodenních záležitostech, ale velmi záleží na konkrétním systému, jež dané společnosti vévodí či jaká je regulace ze strany národního práva.

2. ROZHODOVÁNÍ O ODMĚŇOVÁNÍ ČLENŮ PŘEDSTAVENSTVA

Rozhodování o odměňování členů představenstva patří do působnosti valné hromady. Proto není možné, aby smlouva uzavřená mezi společností a členy orgánů společnosti stanovila způsob odměňování členů orgánů společnosti, aniž by tento způsob schválila, ať již před jeho začleněním do smlouvy, nebo po něm, valná hromada společnosti.⁹ Teprve schválením valnou hromadou se může stát smluvní ujednání o odměňování členů orgánů společnosti pro společnost závazným. Nedostatek schválení příslušného ujednání smlouvy však nezpůsobuje jeho neplatnost, ale pouze neúčinnost.¹⁰ O výši odměny členů představenstva je možné rozhodnout i za období předcházející jednání valné hromady.¹¹

Co se týče způsobu, jakým má být odměna stanovena, valná hromada nemusí určit přímo výši úplaty za výkon funkce člena statutárního orgánu, ale postačí, když stanoví pravidla pro jejich výpočet.¹²

Již z úvodních poznámek tedy jasně plyne zvláštní povaha odměny člena představenstva. Základní tuzemská právní úprava odměňování členů představenstva akciové společnosti je obsažena zejména v obchodním zákoníku, event. v dalších právních předpisech, a to např. právních norem z daňové oblasti.¹³

8 Tamtéž.

9 Usnesení Nejvyššího soudu ze dne 27. dubna 2004, sp. zn. 29 Odo 414/2003.

10 Rozhodování o odměňování členů představenstva a dozorčí rady, [online] [cit 18-1-2010]. URL:< <http://www.governance.cz/project/article.php?id=288> >.

11 Usnesení Nejvyššího soudu ze dne 27. 1. 2009, sp. zn. 29 Cdo 3009/200.

12 Rozsudek Nejvyššího soudu České republiky sp.zn. 29 Odo 1200/2005, ze dne 31.1.2007.

13 Řeháček, O.: Odměňování členů představenstva akciové společnosti, Bulletin advokacie 5/2007, s. 28.

Samotnou odměnu lze v základních rysech rozdělit na dvě složky:¹⁴

- a. nárokové: jde o plnění, na které plyne právo přímo z právního předpisu, kam řadíme jednak odměnu za výkon funkce, tak i náklady vynaložené v souvislosti s výkonem funkce. Výkon funkce člena představenstva je totiž zásadně úplatný a způsob této úplatnosti se přiměřeně řídí ustanoveními o mandátní smlouvě. Odchylná úprava může být sjednána ve speciální smlouvě, a to smlouvě o výkonu funkce. Není však ani vyloučena dohoda mezi společností a členem jejího představenstva o bezplatném výkonu funkce. Tuto bezplatnost je třeba dohodnout ve smlouvě o výkonu funkce¹⁵.
- b. nenárokové: zjednodušeně se jedná o plnění, na které neplyne právo z právního předpisu. Právo na ně nemůže vyplývat ze smlouvy o výkonu funkce, vnitřního předpisu nebo usnesení valné hromady. Jedná se např. o odstupné. Tím se rozumí plnění poskytnuté ze strany společnosti v souvislosti s předčasným ukončením výkonu funkce. Toto plnění by nicméně nemělo být poskytnuto bezdůvodně, ale zásadně jako protiváha určité povinnosti člena představenstva jdoucí nad rámec právních předpisů.

Co se týče formy odměny, je nepochybně vhodné, aby byla tvořena pevnými a pohyblivými částmi. Jen jejich vhodná kombinace v závislosti na skutečně dosažených výsledcích či přinejmenším úsilí konkrétního člena představenstva může být efektivním nástrojem odměňování a motivovat tak k dosažení co nejlepších ekonomických výsledků. Přesné nastavení formy odměny je zásadní zejména s ohledem na často protichůdné zájmy akcionářů a členů představenstva, přičemž základní rozdíl lze spatřovat zejména v časovém horizontu zaměření obou skupin. Poněkud zjednodušeně si dovoluji tvrdit, že postavení akcionáře má dlouhodobější charakter a jeho základní cíl bývá často definován jako maximalizace tržní hodnoty akcií v dlouhém období. Naproti tomu člen představenstva může mít mnohem krátkodobější cíle, a to čistě pragmaticky maximalizaci vlastní odměny. Často je proto cíl člena představenstva spojován například s příliš riskantními rozhodnutími, event. s jistými "krátkozrakými" rozhodnutími, jejichž negativní vliv se ukáže až v budoucnu.

14 Dělení i základní charakteristika převzata z Řeháček, O.: Odměňování členů představenstva akciové společnosti, Bulletin advokacie 5/2007, s. 28.

15 Bezplatný výkon funkce se jeví jako absurdní, ale například u orgánů rodinných s.r.o. nebývá až tak vzácný a má zásadní přesah do jiných právních odvětví-např. do práva pracovního (vliv na vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání), event. do práce sociálního zabezpečení.

Jako základní korektiv veškeré činnosti člena představenstva je povinnost dána ustanovením § 194 odst. 5 obchodního zákoníku, jež ukládá představenstvu vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře, aniž by jakkoli vymezoval, co tento pojem znamená.¹⁶ Obecně je vykládán mimo jiné tak, že¹⁷ společnost nesmí členovi představenstva poskytnout žádná plnění, jestliže svým jednáním zřejmě přispěl k nepříznivým hospodářským výsledkům společnosti nebo se při výkonu funkce dopustil zaviněného porušení svých právních povinností. Toto platí i pro plnění jinak nároková. Je nutné připustit, že člen představenstva má právo na úplatu za výkon funkce, i když se očekávaný výsledek nedostavil, ale jen v případě, že při činnosti pro společnost jednal s péčí řádného hospodáře. Jestliže ale člen představenstva svým jednáním přispěl k nepříznivým hospodářským výsledkům společnosti nebo se při výkonu funkce dopustil zaviněného porušení svých právních povinností, nemůže se jednat o péči řádného hospodáře a nárok na úplatu (byť jinak garantovanou zákonem) nevzniká¹⁸.

Byť různých kompenzačních nástrojů odměňování je spousta a český právní řád je nijak neomezuje¹⁹, častým prostředkem pro sladění cílů akcionářů a představenstva pro opční akciové programy.²⁰ Ty jsou založeny na principu opce na cenné papíry, která umožňuje zakoupit na základě smlouvy o koupi cenných papírů s odkládací podmínkou určité množství akcií společnosti, a to za zvýhodněnou cenou a následně je dle své vůle prodat²¹. Opční programy se mohou ve své struktuře lišit, je ovšem nutné při jejich sestavování myslet zejména na vhodnou délku odkládací podmínky a rozumnou výši ceny opce. Opce totiž představuje obecně právo koupit nebo prodat příslušné podkladové aktivum za dohodnutou cenu v příslušném čase. Druhým klíčovým problémem je reálné nastavení ceny, za kterou má být v případě členů představenstva opce prodána. V případě příliš nízké ceny se vytrácí motivační charakter a naopak při příliš vysoké se jeví její

16 Dědič, J.; Štenglová, I.; Čech, P.; Kříž, R.: Výkon působnosti představenstva a odměňování jeho členů, .. Akciové společnosti, 6. vydání, 2007.

17 Řeháček, O.: Odměňování členů představenstva akciové společnosti, Bulletin advokacie 5/2007, s. 28.

18 Tamtéž.

19 Oblíbeným příkladem je americký průmyslník Armand Hammer, jež po několika desetiletích zastával ve společnosti Occidental Petroleum pozici předsedy představenstva a generálního ředitele a na náklady společnosti si nechal vybudovat dům, pozlacenou sprchu a záchod u kanceláře nebo muzeum pro svoji osobní sbírku umění v hodnotě 50 milionů dolarů. Hammer totiž ve společnosti zastával ještě jednu významnou pozici – byl majoritním akcionářem, proto si veškeré své návrhy odměn sám odhlasoval. (cit. z Mádr. V.: Odměňování členů představenstva, [online] [cit 26-5-2010]. URL:<http://is.muni.cz/th/134534/pravf_m/Odmeny_clenu_predstavenstva.pdf>., blíže také Corporate governance case study, Armand Hammer and Occidental Petroleum [online] [cit 26-5-2010]. URL:<http://www.ragm.com/archives/books/corp_gov/cases/cs_oxy.html>.)

20 Šurmanová, M.; Holešínský, P.: Opční akciové programy, Právní rádce 3/2007, s. 22.

21 Tamtéž.

dosažení jako nereálné a tak se subjekt místo marné snahy "boje s větrnými mlýny" smíří se skutečností, že opci raději nikdy neuplatnění. Pokud je totiž cíl nereálný, opce ztrácí jakýkoli motivační potenciál.

3. POŽADAVKY TRANSPARENTNOSTI

Požadavky transparentnosti v oblasti odměňování členů představenstva se týkají jednak zveřejňování způsobu stanovení odměny, tak v některých případech i publikace konkrétní výše odměny.

V USA tuto problematiku řeší Sarbanes-Oxley Act-první dokument tohoto typu vůbec. V České republice stanoví jistá pravidla jak samotný obchodní zákoník, tak zákon č. 230/2009 Sb., změna zákona o podnikání na kapitálovém trhu. Vhodný režim uveřejňování informací o odměňování osob s řídicí pravomocí emitenta by se měl skládat ze čtyř klíčových položek²²:

1. uveřejnění politiky odměňování ve výroční zprávě
2. uveřejnění podrobností o odměňování jednotlivých členů představenstva a dozorčí rady ve výroční zprávě
3. řádné vykázání nákladů společnosti na tato schémata odměňování ve výroční zprávě
4. uveřejnění podrobností o odměňování prostřednictvím akcí a opcí na akcie, jichž se členové představenstva a dozorčí rady účastní, ještě před schválením valnou hromadou

I v České republice je tlak na zveřejňování ze strany soft law. Konkrétně se jedná o Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD vypracovaný skupinou, kterou na Komisi pro cenné papíry organizoval Tomáš Ježek a odborně vedli Jennie Mills a Barry Bird (British Know How Fund).²³ Tento kodex stanoví pravidla týkající se odměňování v následujících bodech:

- i. Společnost by měla ustavit tři různé výbory, přičemž většinu jejich členů by měli tvořit nezávislé osoby. Tyto výbory budou odpovědné za nezávislý audit společnosti, za odměňování členů představenstva a dozorčí rady a klíčových členů exekutivy a za jejich jmenování.

22 Důvodová zpráva k zákonu č. 230/2009 Sb., změna zákona o podnikání na kapitálovém trhu. Dostupné v systému ASPI pod č. LIT32504CZ.

23 Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD, [online] [cit 25-5-2010]. URL:<http://www.bestpractices.cz/praktiky/ETIKA_V_PODNIKANI/kodex_spravy_a_rizeni_spolcnosti_zalo.doc>.

- ii. Společnosti by měly mít stanovenou formální a průhlednou politiku odměňování vrcholového vedení a stanoven postup pro určování složek odměny jednotlivých členů představenstva přičemž nikdo by se neměl podílet na stanovování své vlastní odměny.
- iii. Akcionáři by se měli vyzvat, aby na valné hromadě zvláště schválili každé schéma osobní zainteresovanosti (včetně schémat opcí na akcie), ať už je splatné v hotovosti, v akciích nebo formou naturálního požitku, určené pro členy představenstva nebo dozorčí rady a klíčové členy exekutivy
- iv. Výroční zpráva společnosti by měla obsahovat prohlášení o politice odměňování členů orgánů a publikovat údaje o jejich odměňování a o všech jejich dalších finančních požitcích, které jim byly poskytnuty. Podle některých připomínek by se to mělo týkat pouze odměňování, nicméně další finanční požitky, jako jsou opce na akcie, bonusy, penzijní pojištění a „zlaté padáky“ mohou mít dopad na výkon člena orgánu a tím i společnosti a akcionáři by proto měli být informováni.
- v. Členové statutárních orgánů by měli prohlásit, že se sami vzdají jakéhokoli plnění v případě nepříznivých hospodářských výsledků společnosti

Ve Švýcarsku je daná oblast upravena Code suisse de bonne pratique (dále jen "Švýcarský kodex") a Directive SWX concernant les informations relatives au Corporate Governance²⁴ (dále jen "Směrnice SWX"). Ty ovšem ukládají povinnosti „jen“ pro akciové společnost kótované na švýcarské burze, které nepodléhají regulaci státu sídla. Nepřehlédnutelnou roli hraje ale soft law, například praxe ratingových agentur (př. Ethos)²⁵. I přes svoji omezenou závaznost jsou tato pravidla dobrovolně přijímána i společnostmi mimo burzu, event. kótované akciové společnosti plní další povinnosti nad rámec Směrnice SWX či Švýcarského kodexu. Skutečnost, že vliv byt' nezávazných doporučení je vlivem například již zmiňovaného tlaku ratingových agentur značný, je právě i osud zveřejňování odměň. Směrnice SWX obsahovala doporučení (u kótovaných společností povinnost) zveřejňovat odměnu členů řídicích a kontrolních orgánů jako celek, tedy v jejich součtu. Kladný vliv na rating podle společnosti Ethos mělo zveřejnění konkrétní výše odměň u konkrétních osob. Na základě této praxe byla poté Směrnice SWX rozšířena o požadavek uvádět prvních deset nejlépe

24 Francouzské znění dostupné online na http://www.ecgi.org/codes/documents/rleg_02_fr.pdf

25 Blíže například viz. Doubravová, L.: Soft law ve švýcarském bankovníctví. Brno: Masaryk University, 2009, ISBN 978-80-210-4990-1.

odměňovaných osob řídicích a kontrolních orgánů akciových společností kótovaných na burze. Tento požadavek a zejména jeho plnění vyvolal samozřejmě velkou diskuzi široké veřejnosti.

Ovšem většina pravidel popsaných výše Kodexem správy a řízení společností je ve Švýcarsku obsažena přímo v zákoně²⁶. Jde o několik ustanovení, které detailně popisují nejen požadavky na to, jaké informace mají být ve výroční zprávě, ale i například pravidlo, kdy jsou členové představenstva povinni vrátit svoji odměnu, resp. kdy na ní nemají nárok.

4. PRAXE AKCIOVÝCH SPOLEČNOSTÍ V ČR A CH

Co se týče praxe akciových společností v České republice, největší diskuze je pravděpodobně kolem zveřejňování odměn u společností s podílem státu. Obecně převažuje názor, že v případě financování z veřejných zdrojů by měla být tato data k dispozici, praxe je ovšem velmi nejednotná. Některé společnosti tyto údaje odmítají sdělovat, jiné sice konkrétní částku sdělí, ale jedná se pouze o nárokovou složku odměny, nikoli o další benefity. Deník MF Dnes se snažil udělat průzkum zaměřený ovšem výhradně na politiky v představenstvech a dozorčích radách.²⁷ Tato skutečnost poněkud snižuje vypovídající schopnost pro mé účely. Lze ale konstatovat, že se v případech, kdy se novinářům podařilo získat konkrétní data, nejedná o žádné horentní či astronomické částky (většinou je řeč o řádově 5.000 až 20.000 korun). Ovšem není možné zjistit, jaké další výhody členové získávají, a co je zásadnější-není možné dohledat, zda výše odměny reflektuje skutečně odvedenou práci.

Na rozdíl od naší praxe je ve Švýcarsku stále více běžné věnovat odměňování nemálo místa ve výroční zprávě, přičemž je kladen důraz na přehlednost a úplnost těchto dat. Pro ilustraci přikládám roční analýzy společnosti Ethos²⁸, které jsou nesrovnatelně objemnější než data dostupná v České republice a navíc jsou komplexnější. Konkrétnější rozbor příkladů si dovoluji s ohledem na omezený rozsah příspěvku ponechat prozatím bokem, ale již z těchto základní kontur je jasný rozdílný přístup obou států, resp. jejich společností. V této souvislosti si ale dovoluji zmínit, že ani ve Švýcarsku není praxe zveřejňování odměn jednoznačná a někteří Švýcaři byly jejich výší natolik překvapeni, že se rozvinula debata na opodstatněnost jejich zákonné regulace.

26 Francouzské znění dostupné na <http://www.admin.ch/ch/f/rs/2/220.fr.pdf>.

27 Kučerová, L.; Suchá, L.: Jak zlepšit plat politika. Mladá fronta DNES - jižní Morava, [online] [cit 18-1-2010]. URL:< <http://www.bezkorupce.cz/aktuality/jak-zlepsit-plat-politika/>>.

28 Etude Ethos Rémunérations 2008 des instances dirigeantes, [online] [cit 26-5-2010]. URL:< http://www.ethosfund.ch/upload/publication/p262f_090924_Etude_Ethos_Rmunrations_de_s_instances_dirigeantes_des_plus_grandes_socits_cotes_en_Suisse.pdf>.

5. ZÁVĚR

Závěrem bych jen chtěla zdůraznit, že cílem mého příspěvku bylo poukázat na nutnost transparentnosti v oblasti odměňování. Domnívám se totiž, že jasně stanovená pravidla, dostupná i širší veřejnosti, vyvíjí adekvátní tlak na odměňované osoby a zvyšují tak jejich angažovat a vytváří tak jakési přirozeně konkurenční prostředí. Určitě jsem ale ve svém příspěvku nechtěla nijak hodnotit výši samotných odměn či práci představenstva jakkoli znevažovat, jen se domnívám, že by výše odměny měla reflektovat odvedenou práci, a i když jsem jinak k roli občanské společnosti poněkud skeptická, tlak veřejnosti (myšleno zejména odborné veřejnosti ve smyslu stakeholderů) hraje v této oblasti dle mého názoru nezastupitelnou roli.

Literature:

- Bejček, J.: O střetu zájmů podnikatelů a jejich manažerů, *Právní rozhledy* 13/2004, s. 492.
- Constituer société en Suisse, [online] [cit 26-5-2010]. URL:<http://www.multigroup.ch/fr/virtlib/dir_links_pdf/const_soc.pdf>.
- Corporate governance case study, Armand Hammer and Occidental Petroleum [online] [cit 26-5-2010]. URL:<http://www.ragm.com/archives/books/corp_gov/cases/cs_oxy.html>.
- Dědič, J.; Štenglová, I.; Čech, P.; Kříž, R.: Výkon působnosti představenstva a odměňování jeho členů, *Akciové společnosti*, 6. vydání, 2007.
- Doubravová, L.: *Soft law ve švýcarském bankovníctví*. Brno: Masaryk University, 2009, ISBN 978-80-210-4990-1.
- Důvodová zpráva k zákonu č. 230/2009 Sb., změna zákona o podnikání na kapitálovém trhu. Dostupné v systému ASPI pod č. LIT32504CZ.
- Eliáš, K.; Bartošíková, M.; Pokorná, J. a kol.: *Kurs obchodního práva: právnické osoby jako podnikatelé*, Praha: C.H. Beck, 2005, 617 s., ISBN 8071793914.
- Etude Ethos Rémunérations 2008 des instances dirigeantes, [online] [cit 26-5-2010]. URL:<http://www.ethosfund.ch/upload/publication/p262f_090924_Etude_Ethos>.

[_Rmunrations_des_instances_dirigeantes_des_plus_grandes_socits_cotes_en_Suisse.pdf](#)>.

- Ješ, J.: Jsou i v naší obraně peníze vždy až na prvním místě? [online] [cit 24-5-2010]. URL:<<http://www.ct24.cz/blogy/12490-jsou-i-v-nasi-obrane-penize-vzdy-az-na-prvnim-miste/>>.
- Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD, [online] [cit 25-5-2010]. URL:<http://www.bestpractices.cz/praktiky/ETIKA_V_PODNIKANI/kodex_spravy_a_rizeni_spolecnosti_zalo.doc>.
- Kučerová, L.; Suchá, L.: Jak zlepšit plat politika. Mladá fronta DNES - jižní Morava, [online] [cit 18-1-2010]. URL:<<http://www.bezkorupce.cz/aktuality/jak-zlepsit-plat-politika/>>.
- La société anonyme [online] [cit -62010]. URL:<<http://www.kmu.admin.ch/themen/00614/00656/00673/index.html?lang=fr>>.
- Mádr. V.: Odměňování členů představenstva, [online] [cit 26-5-2010]. URL:<http://is.muni.cz/th/134534/pravf_m/Odmeny_clenu_predstavenstva.pdf>.
- Malý, M.: Správa společností a struktura správních orgánů v českých podnicích, [online] [cit 25-5-2010]. URL:<<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-sprava-spolecnosti-a-struktura-spravnich-organu-v-ceskych-podnicich.html>>.
- Odměna člena statutárního orgánu, [online] [cit 17-1-2010]. URL:<<http://www.epravo.cz/top/soudni-rozhodnuti/odmena-clena-statutarniho-organu-46308.html>>.
- Rozhodování o odměňování členů představenstva a dozorčí rady, [online] [cit 18-1-2010]. URL:<<http://www.governance.cz/project/article.php?id=288> >.
- Řeháček, O.: Odměňování členů představenstva akciové společnosti, Bulletin advokacie 5/2007, s. 28.

- Šurmanová, M.; Holešínský, P.: Opční akciové programy, Právní rádce
3/2007, s. 22.

Contact – email

lenkadou@seznam.cz