

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Zaměstnanecké podílové programy jako moderní
způsob odměňování v českém prostředí**

**Employee Equity Programs as a Modern Way of
Remuneration in the Czech Context**

2024

Bc. Kateřina Minková

Studijní program: Projektové řízení inovací

Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.

MINKOVÁ, KATEŘINA. *Zaměstnanecké podílové programy jako moderní způsob odměňování v českém prostředí*. Praha: ČVUT 2024. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Minková** Jméno: **Kateřina** Osobní číslo: **490593**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Zaměstnanecké podílové programy jako moderní způsob odměňování v českém prostředí

Název diplomové práce anglicky:

Employee Equity Programs as a Modern Way of Remuneration in the Czech Context

Pokyny pro vypracování:

CÍLEM práce je představit a zhodnotit možnosti využití moderních nástrojů odměňování zaměstnanců vlastním kapitálem společnosti a na základě analýzy stavu ve vybr. organizacích (SWOT, dotazníky, strukt. rozhovory) navrhnout vhodná řešení na možné zavedení programů do dal. firem, což odpovídá žád. zavádění moderních pers. a manaž. trendů do českého prostředí. Dílčím cílem je zjištění motivace firmy k zavedení progr. (vč. konkr. nastavení), zhodnocení motivace zam. se na progr. účastnit, ev. zjištění vlivu programů na výkonnost firmy atd. PŘÍNOSEM je vznik konkr. návrhu (sumáře) na možné využívání zam. podíl. programů v praxi. OSNOVA: Úvod; Teoret. část (popis programů a způsoby jejich využití, jejich aspekty a vlivy na řízení...); Prakt. část (představení firem, analýza využití programů, návrhy optim. řešení); Závěr.

Seznam doporučené literatury:

KONEČNÝ, L. a M. STRNAD, 2019. Employee equity handbook: Český průvodce zaměstnaneckými podíly, akciemi a jejich alternativami [online]. YSOFT Ventures. Dost. z: <https://www.ysoft.com/getmedia/b3a98fdc-fd45-45a3-85b6-105232bdb644/YSV-Employee-Equity-Handbook-CZ19.pdf.aspx>; LEVY, J. a J. WALLIN, 2016. The Holloway Guide to Equity Compensation [online]. Dost. z: <https://www.holloway.com/g/equity-compensation/about>; PENDLETON, A. a A. ROBINSON, 2023. Employee behavior in employee stock option plans: Why do some employees acquire company stock? Human Resource Management [online]. 62(2), 197-211. ISSN 0090-4848. Dost. z: doi:10.1002/hrm.22139; PICARDO, E., 2022. Employee Stock Options (ESOs): A Complete Guide. In: Investopedia.com [online]. Dost. z: <https://www.investopedia.com/terms/e/eso.asp>; ŠIKÝŘ, M., 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **08.12.2023** Termín odevzdání diplomové práce: **25.04.2024**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

_____ Datum převzetí zadání

_____ Podpis studentky

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval(a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval(a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 4. 2024

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mi při celém procesu psaní práce pomohli. Všem lidem pohybujícím se v daném prostředí, kteří mi poskytli rozhovory, konzultace, kontakty nebo rady. Dále mé poděkování patří vedoucí práce za podporu, rady a důvěru od samého prvopočátku nápadu na toto téma. A děkuji svému blízkému okolí za věcné připomínky i oporu.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zaměstnaneckými podílovými programy jako moderním způsobem odměňování v české praxi. Teoretická část představuje druhy, funkce, základní pojmy, fungování a problémy ESOP. Praktická část analyzuje současný pohled na zaměstnanecké podílové programy osob účastnících se na nich v různých rolích, zejména pak z pohledu zaměstnanců, pomocí kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu metodami polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření a korelační analýzy. Nejvíce se práce zabývá motivační funkcí programů, související komunikací a důvody pro jejich implementaci. Výsledkem průzkumu je celkové pozitivní vnímání programů, potvrzení vlivu ESOP na motivaci a angažovanost a problematičnost interní komunikace. Dalším významným cílem bylo vytvoření sumáře pro praxi, který slouží jako podpora pro další společnosti, které by tento inovativní přístup k managementu a odměňování zaujal, a uvádí potřebné kroky v přípravné fázi implementace a další předpoklady pro zavedení těchto programů.

Klíčová slova

Zaměstnanecké podílové programy, opční programy, ESOP, zaměstnanecké akcie, opce, odměňování, motivace

Abstract

This thesis focuses on an employee equity programs as a modern way of remuneration in Czech practice. The theoretical part introduces types, functions, terminology, principles and problems of employee equity programs in the Czech environment. The practical part analyses the perspective on employee equity programs from the point of view of people participating in them in various roles, especially from the perspective of employees. There is used a combination of qualitative and quantitative research using semi-structured interviews and surveys and correlation analysis. Most of the work focuses on the motivational functionality of the programs, related communication and the reasons for their implementation in companies. The research shows an overall positive perception of the programs, confirms the impact of ESOP on motivation and engagement of the employees and the problematic aspects of the relevant internal communication. Another important objective of the thesis was to create a practice summary to support other companies that would be interested in this innovative approach to management and remuneration. The summary provides the necessary steps in the preparatory phase of implementation and other premises for the launch of these programs.

Keywords

Employee equity programs, Employee Stock Option Plan, employee shares, options, remuneration, motivation

Obsah

Úvod.....	9
1 Zaměstnanecké podílové programy	12
1.1 Druhy programů	13
1.1.1 Employee Stock Option Plan (ESOP)	13
1.1.2 Přímý prodej akcií a podílů	16
1.1.3 Virtuální akcie a podíly	17
1.2 Funkce	18
1.2.1 Odměňování a motivace	18
1.2.2 Nábor a retence	19
1.2.3 Firemní kultura	20
1.2.4 Reinvestování a podpora ekonomického ekosystému státu	21
1.2.5 Uvolnění kapitálu společnosti a ukazatel pro investory	21
1.3 Co je potřeba rozmyslet před zavedením	22
1.3.1 Základní parametry	22
1.3.2 Komunikace	23
1.4 Aktuální stav v ČR	25
1.4.1 Legislativa	25
1.4.2 Nízké povědomí	28
1.4.3 Odchýlení se od prvotního cíle	28
2 Odměňování.....	29
2.1 Systém odměňování	29
2.2 Celková odměna	31
2.3 Nástroje odměňování	32
2.3.1 Základní mzda	32
2.3.2 Mzdové příplatky	32
2.3.3 Variabilní složka	32
2.3.4 Zaměstnanecké výhody	33
2.3.5 Zaměstnanecké akcie, podíly a opce	33
2.4 Motivace, angažovanost, loajalita	34
3 Použité metody	37
3.1 Kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů	37
3.2 Kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření	38
3.3 SWOT analýza	39
4 Průzkum	41

4.1	Rozhovory	42
4.1.1	Formální nastavení programů	43
4.1.2	Komunikace	45
4.1.3	Důvod zavedení	47
4.2	Dotazníkové šetření	49
4.3	Dotazník	49
4.4	Analýza výsledků	51
4.4.1	Oblast 1 Vnímání ESOP	51
4.4.2	Oblast 2 Znalost ESOP	57
4.4.3	Oblast 3 Komunikace	61
4.4.4	Oblast 4 Motivace a angažovanost	65
4.4.5	Oblast 5 Retence a nábor	68
4.4.6	Oblast 6 Vnímaný důvod zavedení ESOP	70
4.5	Korelace výsledků	72
4.5.1	Korelace Oblasti 1 Vnímání ESOP a Oblasti 2 Znalost o ESOP	72
4.5.2	Korelace Oblasti 2 Znalost o ESOP a Oblasti 3 Komunikace	73
4.5.3	Korelace Oblasti 4 Motivace a angažovanost a Oblasti 3 Komunikace	73
4.6	Shrnutí průzkumu	74
4.7	SWOT analýza	76
5	Kroky přípravné fáze pro úspěšné zavedení do praxe	78
	Závěr	81
	Seznam použité literatury	83
	Seznam obrázků	87
	Seznam tabulek.....	88
	Seznam grafů	89
	Přílohy.....	90

Úvod

Zaměstnanecké podílové programy se stávají v českém prostředí poměrně často skloňovaným tématem. Jedná se o moderní způsob odměňování zaměstnanců v podobě tzv. employee equity programs. Již dávno nejde pouze o odměny vysokým manažerům velkých firem vázaných na výkony společnosti v podobě poskytovaných akcií. Tyto plány mohou sloužit jako zaměstnanecký benefit, standardní součást odměny za práci nebo dokonce jako způsob financování společnosti. Přestože české legislativní a daňové prostředí není na tyto plány připravené, je to trend, který se v tuzemsku čím dál více prosazuje. Jejich nejčastější využití se v současné době vyskytuje mezi startupy, ale rozšiřují se i mezi jiné typy společností. Jde o aktuální a živé téma, které se velmi rychle vyvíjí. Povědomí širší veřejnosti v České republice o zaměstnaneckých akciových, opčních nebo podílových programech je však velmi omezené. Ačkoliv jde v praxi a v podnikatelské sféře o hojně diskutovaný problém, o existenci českých odborných zdrojů či vzniku relevantních studií věnujících se tomuto tématu to neplatí. Bohužel se naše prostředí velmi často zabývá především právními aspekty nastavení celého programu, ale už ne tím, co za celým konceptem podílových programů je, nebo by rozhodně mělo být. Tím je snaha o ovlivnění chování a přemýšlení zaměstnanců. Z tohoto důvodu je práce zaměřena právě tímto směrem.

Cílem této diplomové práce je představit a zhodnotit možnosti využití moderních nástrojů odměňování zaměstnanců vlastním kapitálem společnosti v českém prostředí, zejména z personálně-manažerského pohledu. Na základě analýzy ve vybraných organizacích poté navrhnout vhodná řešení na možné zavedení programů do dalších firem. Dílčím cílem je zjištění motivace společností k zavedení takového programu, jeho konkrétního nastavení a zároveň zhodnocení motivace zaměstnanců se na těchto programech účastnit. Vedle toho je dílčím cílem zjištění vlivu podílových programů na motivaci, výkonnost, angažovanost i retenci jednotlivých zaměstnanců. Výstupem práce je především souhrn toho, co zaměstnanecké podílové programy jsou, co nabízejí a jaký mohou mít vliv na společnost a její řízení. Mimo to je hlavním přínosem práce sestavený sumář pro společnosti, který by mohly využít při rozhodování o potenciální implementaci a následném využívání podílového programu.

Diplomová práce je rozčleněna do pěti kapitol, z čehož se první dvě zabývají teoretickými základy a představením celého konceptu zaměstnaneckých podílových programů a odměňování. Úvodní kapitola popisuje druhy, funkce a základní parametry zaměstnaneckých podílů. Podkapitola je věnována i aktuálnímu stavu využívání programů v České republice, jeho specifikům a překážkám. Druhá kapitola se věnuje teoretickým základům odměňování jako jedné ze složek personálního řízení ve společnostech, různým nástrojům a formám odměn a úzce souvisejícím tématům motivace, angažovanosti a loajality. Zbylé tři kapitoly se nachází v praktické části práce a věnují se průzkumu v rámci českého prostředí. První z nich popisuje využití metody pro zpracování průzkumu, který kombinuje kvalitativní a kvantitativní přístupy. Následuje kapitola samotného průzkumu, kde se nejdříve objevují polostrukturované rozhovory s osobami pohybujícími se v oblasti startupů, podílových programů a procesu jejich nastavování. Druhá část průzkumu využívá dotazníkové šetření mezi zaměstnanci několika společností, kteří se

účastní podílového programu. Výsledky obou částí jsou samostatně shrnuty a v případě některých zajímavých zjištění napříč částmi průzkumu vzájemně porovnány. Pro celkový souhrn a zhodnocení postavení, fungování a možnosti zaměstnaneckých podílových programů v českém prostředí je využita SWOT analýza. Závěrečná kapitola přináší sumář s kroky, kterých by si měla být společnost vědoma a počítat s nimi, a zásadními předpoklady, které by společnost měla před přistoupením k zavedení podílového programu naplňovat.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Zaměstnanecké podílové programy

Zaměstnanecké podílové programy je pojem označující velmi široký rozsah možností a cest odměňování pracovníků, při kterých jim je umožněno zapojení se do vlastnické struktury firem. Každá organizace tyto programy nastavuje individuálně a variabilně, avšak všechny mají společný důvod a cíl. Tím je možnost zaměstnanců těžit z růstu společnosti, který svou činností vytváří a dokáží ho tak částečně ovlivnit.

Tento pojem se v zahraničních zdrojích nejčastěji vyskytuje pod názvem *Employee Equity programs*, ve kterém slovo *equity* odkazuje na základní kapitál firmy. (Konečný, Strnad, s. 4, 2019) Ve své podstatě dochází k odměňování zaměstnanců základním kapitálem firmy výměnou za jejich práci a úsilí.

Poskytování akciových opcí není žádný novodobý výdobytek. Vydávání akcií vlastním zaměstnancům je staré desítky let. Původně šlo převážně o odměny určené vedoucím pracovníkům a manažerům. S postupem času začaly být opce akcií nabízeny i řadovým zaměstnancům. Tuto možnost využívaly zejména technologické firmy, které pro svůj úspěch na trhu nutně potřebují neustále inovovat. Nabídka účasti na vlastnictví společnosti se postupně stala konkurenční výhodou pro nábor špičkových mladých talentů. V konečném důsledku firma často poskytuje pouze slib na budoucí odměnu. I to je však pro mnoho lidí velmi atraktivní. Zároveň i díky tomuto nástroji malé začínající společnosti, které mohly ušetřenou hotovost z mezd využít pro svůj rozvoj a růst, vyrostly v úspěšné velké firmy. (Barnes, 2022)

Podílové programy přináší řadu výhod, nevýhod, specifik a dopadů do různých oblastí řízení společnosti, zejména pak personálního, finančního nebo daňového. Zapojením zaměstnanců do vlastnictví části společnosti vede k zajištění souladu jejich zájmů s cíli společnosti. Mezi další klíčové přínosy patří podpora budování týmu, stimulace inovací a dlouhodobého setrvání zaměstnanců. V konečném důsledku tyto faktory přispívají ke zvýšení celkové hodnoty společnosti pro všechny její stakeholdery. (Levy, Wallin, 2022)

Podílové programy se používají ve všech fázích životního cyklu společností. V současnosti se nejvíce objevují v počátečních fázích životního cyklu firem nazývané jako startupy. Startupy se rozumí nově založené společnosti, které rychle vyvíjí inovativní produkt či nápad rozvíjí jedinečným způsobem, s cílem rychlé expanze a růstu hodnoty společnosti. Jejich fungování většinou závisí především na kapitálu zakladatele. Z toho důvodu startupy s nedostatkem finančního kapitálu využívají možnost podílového programu jako prostředek k přilákání prvních kvalitních pracovníků. (LMC, 2022) Vzhledem k omezeným finančním zdrojům nabízejí tyto začínající společnosti nižší platové ohodnocení, za což nabízí kompenzaci ve formě budoucí účasti na vlastnictví společnosti. Jedná se tedy o situaci, kdy zaměstnanci přistupují k firmě i programu s pouhou nadějí na zhodnocení jejich práce a velkou důvěrou v úspěch a potenciál růstu celé firmy. V dnešní době se toto stává zejména v technologických startupech velmi atraktivní nabídkou, kterou prvotní zaměstnanci vyhledávají. Samozřejmě tento přístup nese i velké riziko, že investice nebude zhodnocena a zaměstnanci svou odměnu nikdy neuvidí. (Levy, Wallin, 2022)

Ve větších nebo dlouho fungujících firmách se zaměstnanecké podílové programy stávají zejména zajímavým nástrojem odměňování, slouží ke zvyšování motivace nebo mohou částečně nahrazovat vysoké mzdy nejvyššího vedení.

1.1 Druhy programů

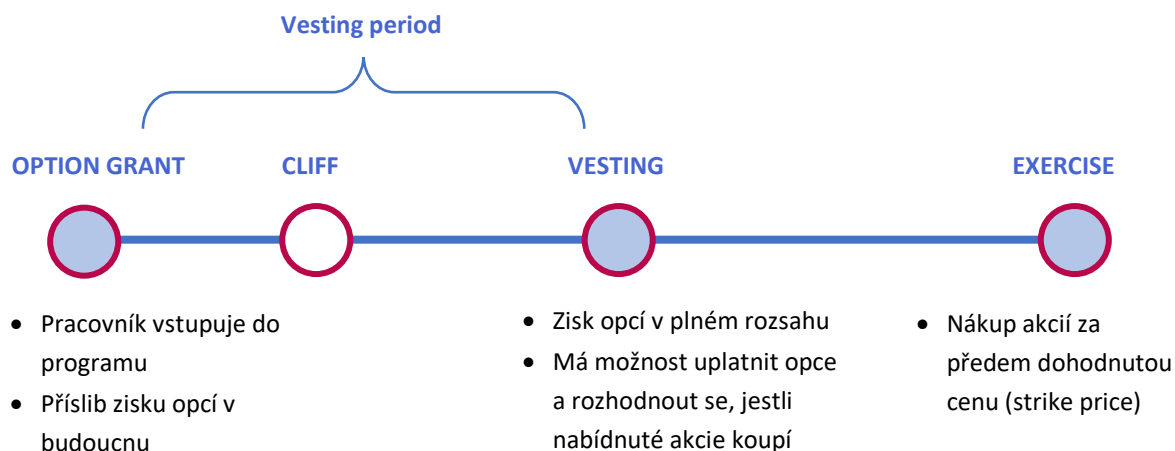
Vzhledem k přizpůsobování potřebám jednotlivých společností a odlišným legislativním a daňovým prostředím se v praxi používají různé typy a modifikace zaměstnaneckých podílových programů. V této kapitole jsou uvedeny nejčastěji využívané základní druhy zaměstnaneckých podílových programů.

1.1.1 Employee Stock Option Plan (ESOP)

Pojem ESOP se často v českém i zahraničním prostředí objevuje jako souhrnné označení pro všechny různé typy akciových plánů a programů, kterým se věnují následující části práce. V souladu s tím je pak v ostatních kapitolách zkratka ESOP používána jako zastřešující pojem pro podílové programy.

Ve skutečnosti je ale ESOP nebo jinak také **opční akciový plán** jeden z nejčastějších druhů podílových programů. V rámci nich je zaměstnancům při splnění určitých podmínek umožněno nabytí akcií ve stanovené době za předem danou výhodnou cenu. (Oehmichen, Wolff, Zschoche, 2018, s. 1023) Respektive jsou pracovníkům nabídnuty opce na získání akcií nebo podílu ve společnosti. „*Opční právo znamená právo jednostranně rozhodnout o tom, zda práva a povinnosti z uzavřené smlouvy (např. smlouvy nájemní) vzniknou, anebo nikoli. Vznik práv a povinností ze smlouvy je vázán na odkládací podmínku, již je vyhlášení.*“ (Telec, 2009) Nejčastějšími podmínkami jsou například minimální doba práce pro společnost nebo dosažení výkonostních cílů KPI (key performance indicators). (Mavericks, 2023, s. 11) To znamená, že zaměstnanci je formálně přislíbeno právo, nikoli povinnost, na odkup akcií za předem sjednaných podmínek a cenu během určeného časového rámce. Tento proces vstupu je označován jako tzv. **option grant**. Opce zaměstnanec nabývá postupně po stanovenou dobu svého působení ve společnosti, která se nazývá tzv. **vesting period**. Po uplynutí této doby se v okamžiku tzv. **vestingu** aktivuje jeho právo nebo jinak nárok a může se rozhodnout, jestli vůbec a kdy své právo na odkup akcií využije. Až poté když dojde k výkonu opce (tzv. **exercise**) a pracovník fakticky akcie odkoupí, se stává plnohodnotným akcionářem se všemi souvisejícími právy. Většinou je určen tzv. **cliff**, což je minimální doba, po kterou musí zaměstnanec pracovat pro společnost, aby mohl akcie vůbec nabýt. Pokud společnost opustí ještě před překročením cliffu, ztratí tím veškeré opce. Pokud ji opustí po cliffu, jeho vesting period pokračuje a zaměstnanec může získat akcie nebo podíl až po svém odchodu. (Chen, 2023) Předem domluvená cena tzv. **strike price** zpravidla odpovídá tržní hodnotě akcie nebo podílu v době udělení opce. (Mavericks, 2023, s. 11) Velmi často je tento program nabízen jako odměna za dobrý výkon či podle délky trvání pracovního poměru. ESOP je rozšířený díky své praktičnosti a jednoduchosti použití v akciových společnostech. Svě sehrává i fakt, že v anglosaské oblasti jsou pro něj dobře nastavené daňové podmínky. Do českého prostředí tak nelze tento typ

programu implementovat přímo, ale jeho základní prvky nastavení a myšlenky jsou v zahraničí dlouhodobě ověřené a je dobré je využít. (Konečný, Strnad, 2019, s. 4-7)



Obrázek 1 ESOP schéma

Zdroj: Vlastní zpracování

Option pool je objem akcií nebo velikost podílu, které jsou nabízeny a rozděleny mezi všechny zaměstnance. Jeho velikost je fixní a stanovena jako maximální možná. V důsledku se tak nemění základní vlastnická struktura. Nejčastěji se jeho velikost pohybuje mezi 10 % až 20 %. (Levy, Wallin, 2022) Zaměstnanecké akcie nemusí být vždy veřejně obchodovatelné. Jde o speciální druh cenných papírů, které jsou nabízeny výhradně zaměstnancům. Většinou je s nimi spojeno jen omezené množství akcionářských práv. Může být například vyloučeno i hlasovací právo. (Kenton, 2022)

Mezi hlavní výhody ESOP patří možnost zaměstnance využít svého práva. Má tak svobodnou vůli se rozhodnout, jestli do svého zaměstnavatele opravdu chce investovat nebo ne. Zásadní výhodou je i časový odstup mezi přistoupením k programu a samotným potenciálním nákupem. Díky tomu se zaměstnanec rozhoduje ve chvíli menší nejistoty o dalším vývoji společnosti, zároveň firmu sám již poznal zevnitř a je to pro něj celkově méně rizikové. Po využití opce se stává skutečným společníkem nebo akcionářem společnosti, pro kterou pracuje a díky tomu mezi nimi vzniká odlišný vztah. (Mavericks, 2023, s. 12) Samozřejmě nelze nezmínit zisk jednotlivce díky předem stanovené ceně, za kterou mu jsou akcie poskytovány. Potenciálními negativy pro zaměstnance může být situace, kdy nesplní podmínky aktivace opce nebo nesplní časový test pro osvobození od daní. Pro společnost má ESOP řadu výhod týkající se převážně motivace zaměstnanců. Naopak negativní vliv pro společnost může mít vznik velkého počtu menšinových akcionářů, který může vést ke komplikacím při řízení společnosti. Zaměstnanci společně s podíly nebo akciemi získávají práva, která nelze odejmout. Například jde o právo účasti na valné hromadě, právo na informace či vysvětlení v případě akciových společností. Společnost musí být připravená s nimi pracovat. (Konečný, Strnad, 2019, s. 9)

Finanční a daňové dopady

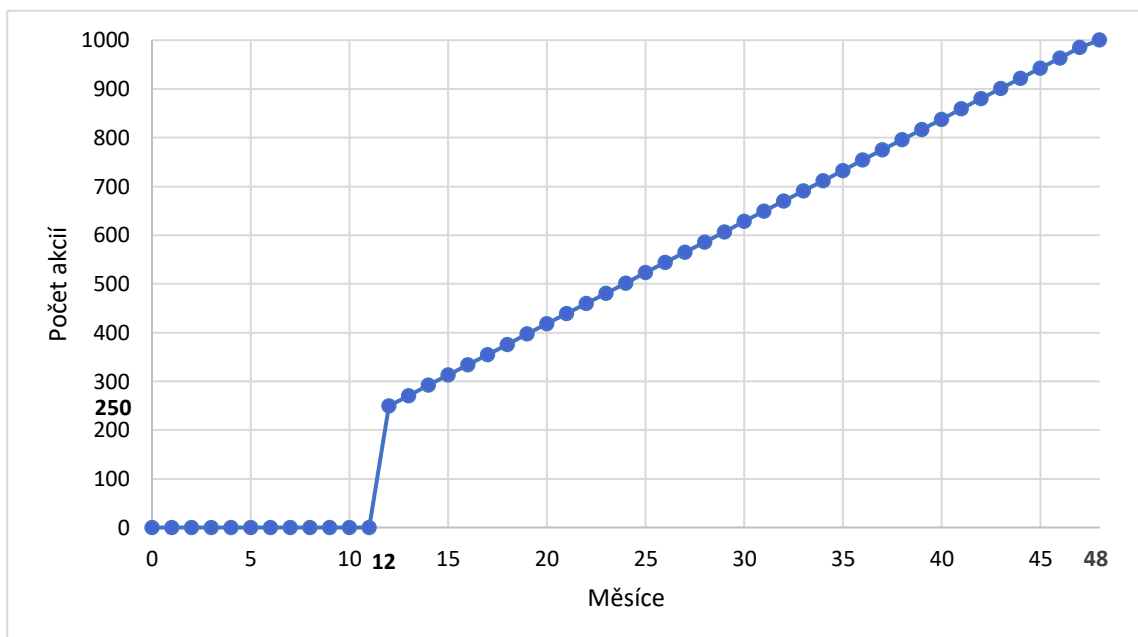
V českém daňovém systému se výhoda zaměstnance na odkup akcií nebo podílu za výhodnější předem ujednanou cenu radikálně zmenšuje. Pracovník, který využije své opční právo a koupí akcie, je povinen zdanit rozdíl jako nepeněžní příjem ze zaměstnání. Jde o rozdíl mezi cenou, která mu byla přislíbena při vstupu do programu a za kterou akcie skutečně koupil (strike price), a aktuální tržní cenou jako. Dochází tak k zdanění sazbou daně z příjmu, a navíc i k odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění, a to na straně zaměstnance i zaměstnavatele. To vše ve chvíli, kdy nedochází k žádnému reálnému převodu peněžních prostředků. Druhé zdanění nastává v okamžiku, kdy zaměstnanec své podíly či akcie prodá třetí osobě. Předmětem daně je rozdíl mezi aktuální prodejní cenou a tržní cenou při uplatnění opce. Existuje možnost osvobození od této daňové povinnosti díky tzv. časovému testu. Pokud pracovník své podíly ve společnosti s ručením omezeným drží déle než pět let a v akciových společnostech akcie déle než tři roky, jeho příjem je osvobozen od daně. (Mavericks, 2023, s. 11) (Konečný, Strnad, 2019, s. 8)

Pro zavedení zaměstnaneckého opčního akciového plánu je nutné mít předem vytvořen opční plán s pravidly programu. Dále je také potřeba mít opční smlouvu pro definování podmínek nabývání akcií nebo podílů a vztahů mezi zaměstnancem a společností a vzorové kupní smlouvy.

Příklad

Novému zaměstnanci je nabídnuto 1000 akcií se čtyřletým vesting period, jednoročním cliffem a následovným měsíčním vestingem.

To znamená, že po prvním roce zaměstnanec získá 250 ($1000/4 = 250$) akcií najednou. Poté bude po dobu tří let získávat každý měsíc zhruba 21 akcií ($750/36 \text{ měsíců} = 20,833$).



Graf 1 Příklad vesting s ročním cliffem

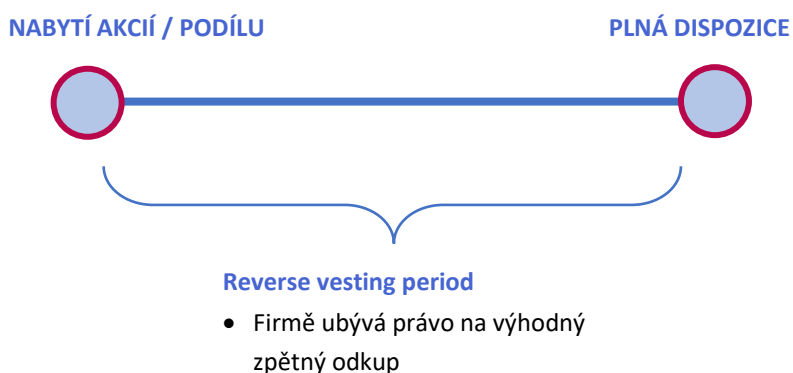
Zdroj: Vlastní zpracování

1.1.2 Přímý prodej akcií a podílů

Jde o variantu zaměstnaneckého podílového programu, kdy na rozdíl od ESOP zaměstnanec získá podíl nebo akcie ihned při vstupu do firmy. Poté následuje období tzv. **reverse vestingu**. Jde o období, kdy postupně oslabuje právo společnosti odkoupit akcie nebo podíl výhodně zpět od zaměstnance podle předem nastaveného mechanismu. Jinak řečeno je to doba nutná pro zachování si nároku držet akcie či podíl. V případě, kdy pracovník po krátké době od vstupu do programu firmu opustí, má povinnost svůj podíl, akcie nebo jejich poměrnou část převést zpět na společnost. Pokud v průběhu tohoto období nedojde ke skutečnosti zapříčiňující navrácení podílů nebo akcií, zaměstnanec je po skončení období reverse vestingu nabývá zcela a bez omezení. I v tomto případě nastupuje povinnost zaměstnance zdanit příjem vzniklý rozdílem mezi jeho nákupní a tržní cenou, avšak již ve chvíli vstupu do programu.

Tato varianta zaměstnaneckého podílového programu přináší zaměstnancům výhodu, že nabývají své akcie nebo podíly ihned. To může být zároveň i nevýhoda, protože zaměstnanec se musí rozhodnout o zapojení do programu a nákupu v jeden moment za vyšší nejistoty a finančního rizika. Z pohledu společnosti je výhodou, že motivace spojená s reálným vlastnictvím oproti opci může být silnější. Nevýhodou je opět vstup zaměstnanců do vlastnické struktury společnosti a to ihned při nástupu, což neumožňuje jejich osvědčení nebo podporu jejich dlouhodobé motivace.

Pro realizaci přímého prodeje akcií je nutné vytvořit formální dokument stanovující pravidla programu, který je nazýván plán zaměstnaneckých akcií nebo podílů. Dále je potřebné mít připravené kupní smlouvy pro samotné prodeje a výkupní smlouvy pro případy reverse vestingu. (Konečný, Strnad, 2019, s. 10-11)



Obrázek 2 *Přímý prodej akcií a podílů schéma*

Zdroj: Vlastní zpracování

1.1.3 Virtuální akcie a podíly

Tento typ podílového programu se často označuje jako stínový nebo phantom program. Jde o alternativní formu akciových plánů, které ve skutečnosti vůbec nepoužívají akcie. (Cussen, 2023) Program spočívá v poskytnutí určitých výhod plynoucích z podílu na vlastnictví firmy bez jejího faktického spoluvlastnictví. Zaměstnanci je při vstupu do programu přislíbeno nabytí virtuálních akcií nebo podílu, pokud splní určité podmínky. Ve stejném mechanismu jako u klasických ESOPů zaměstnanec v průběhu sjednaného období postupně nabývá virtuální akcie, ale nikdy je reálně nezíská. Až v situaci tzv. **exit event**, což jsou v pravidlech předem přesně stanovené případy, se virtuální podíly přemění na vyplácené bonusy. Nejčastějšími exit events jsou prodej celé společnosti, vstup na burzu nebo dělení zisku. Zaměstnanci v tu chvíli vzniká nárok na peněžitou odměnu odpovídající hodnotě nabytých virtuálních akcií nebo podílu. Díky tomu, že reálně není s žádnými akciemi disponováno, mohou tento program stínových opčních plánů využít i společnosti s ručením omezeným. Plán lze nastavit jako obchodní dohodu mezi společností a zaměstnanci se slibem budoucích zisků při prodeji firmy. (Kiska, 2014)

Zásadní výhodou pro zaměstnance je nulové finanční zatížení. Pracovník reálně nekupuje žádné akcie nebo podíly ani nenese žádné finanční riziko. Nemusí tak vynaložit žádné peněžní výdaje. Nevýhodou je, že nemají právo na vyplácení dividend nebo podílu na zisku. S virtuálními podíly ani nelze obchodovat na sekundárních trzích. Jejich zapojení do programu se zhmotní až při exit eventu ziskem, který lze nazvat jako peněžítý bonus. (Miton, 2022) Z pohledu firmy je velkou výhodou skutečnost, že zaměstnanci nevstupují do vlastnické struktury firmy. Nezvyšuje se počet účastníků valných hromad ani nevznikají další komplikace spojené s mělněním vlastnictví a přenosem částečné kontroly nad společností na zaměstnance. (Konečný, Strnad, 2019, s. 12-13) Pozitivum spočívá i v relativně nenáročném implementaci tohoto programu, nízká administrativní náročnost a jeho flexibilita při potřebě změn a transformací podílových plánů. (Miton, 2022) Nevýhodou je, že tento program není rovnocennou alternativou dalších podílových programů. Zaměstnanec nezískává skutečný podíl na společnosti, a proto takto nastavený program může být neefektivní při snaze o zvyšování motivace a loajality. (Mavericks, 2023, s. 14) Zároveň často nastává problém při zapojení zahraničních investorů, pro které je toto nastavení neznámé a netransparentní. (Miton, 2022) V neposlední řadě při konečné výplatě bonusů zúčastněným zaměstnancům, jde v součtu často o vysoké hotovostní částky. To může ohrozit cash flow společnosti. (Cussen, 2023)

Tento typ programu je v českém prostředí i kvůli nevýhodnému daňovému nastavení pro klasický ESOP často využíván. Nabytí virtuálních podílů totiž na rozdíl od nabytí reálných akcií nebo podílů v rámci ESOP žádnému zdanění nepodléhá. Zdaněna je až výplata bonusu jako příjem ze zaměstnání včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Přesto jde pouze o jedno danění oproti standardnímu ESOP. Zásadním důvodem pro oblíbenost v české republice je již zmíněná výhoda, že účastník programu reálně majetkovou účast na společnosti nezískává a není skutečným společníkem. (Mavericks, 2023, s. 13)

1.2 Funkce

Lidský kapitál se v posledních desetiletích stal nejcennějším majetkem společností a je rozhodujícím klíčem pro jejich úspěchy. Firma může být jen tak dobrá, jako jsou lidé, kteří jí budují a tvoří. A v případě startupů to platí dvojnásob. Pravděpodobnost úspěchu začínajících společností s velkými ambicemi je malá a zásadně závisí na kvalitě jejich zaměstnanců. (Jacquesson, Index Ventures, 2018) V německé studii z roku 2020 88 % zakladatelů, 81 % zaměstnanců a dokonce 94 % investorů označilo ESOP za významný faktor ovlivňující úspěch startupu. (BCG, Startup-Verband, 2020 a spol., 2020, s. 19) Podle některých autorů stejně tak za úspěchem technologických a inovativních firem ze Silicon Valley ve Spojených státech stojí mimo jiné i částečné vlastnictví společností jejich zaměstnanci.

Schopnost firem získat, udržet si a motivovat pracovníky jsou samostatné kapitoly řízení lidí, ve kterých má odměňování důležitou roli. Zaměstnanecké podílové programy však nejsou jen nástroje odměňování sloužící k uspokojování individuálních potřeb pracovníků nebo nastavení konkurenční výhody firmy pro nábor, ale mají více klíčových rolí během celého životního cyklu firem. (Konečný, Strnad, 2019, s. 4)

1.2.1 Odměňování a motivace

Zavedení podílových programů je ve firmách nejčastěji využíváno jako nástroj odměňování a udržení motivace zaměstnanců. Podle typu a životní fáze firem se mohou důvody zavedení lišit. Cíl je však vždy obdobný.

Zaměstnanecké podílové programy se ve velké většině objevují v prostředí startupů, tedy začínajících a rychle rostoucích společnostech. Nově nabíraní první zaměstnanci, kteří se přidávají k zakladatelům, jsou klíčoví. Díky nim může společnost opravdu uspět a rozvíjet se. Tyto pracovníky je nutné motivovat a odměnit za podstoupené riziko i nadměrné úsilí. Zároveň tyto firmy často ještě nemají dostatek prostředků pro vyplácení mezd na tržní úrovni. Zaměstnanci jsou tak částečně uspokojováni možností budoucího podílu na společně budované společnosti. Teoreticky se tak při masivním úspěchu společnosti jejich podíl zněkolikanásobí a mohou se stát vlastníky velkého majetku.

Zaslouží si uvést, že někteří autoři s tímto aspektem nesouhlasí. Podle Freemana (2007, s. 6) jsou v průměru mzdy ve společnostech se zavedeným ESOP srovnatelné jako ve firmách bez zavedeného podobného programu. Uvádí, že míra nahrazení části mezd je poměrně malá a akcie či opce tak figurují jako další doplňková odměna. Samozřejmě se musí vzít v potaz starší datum vydání tohoto článku a v něm zmiňovaných studií.

Ve velkých zavedených firmách se plány mohou používat jako zajímavý styl odměňování. Jde především o dlouhodobé zaměstnance nebo vyšší management, kde je cílem jejich udržení a větší motivace a často jsou navázány na výkonnostní kritéria.

Z pohledu odměňování mají tyto programy ještě jednu zásadní výhodu. Dávají prostor pro individualizaci ohodnocení a v podstatě férovější odměňování. Extrémní rozdíl mezi výšemi mezd se nastavuje a obhazuje velmi těžko. Pokud ale někomu nabídnete z transparentních

důvodů větší podíl na vaší firmě, rozdíl dvacetinásobku mezi juniorními a seniorními zaměstnanci je představitelný. (Hejl, 7. 11. 2023, CzechCrunch Event)

Podpora motivace pracovníků je ve většině případů hlavním důvodem pro zavedení těchto programů. Trendy ukazují, že zaměstnanci dnes hledají větší propojení s organizací, kde mají trávit většinu svého dne. Díky částečnému zapojení do společnosti zaměstnanci získají přímý osobní zájem na jejím růstu a prosperitě. Nechtějí se cítit jen jako nástroj pro úspěch svého zaměstnavatele, ale za svou činnost chtějí vidět smysl a přínos i pro sebe, minimálně ten čistě finanční. Pro 77 % zaměstnanců účastnících se průzkumu mezi německými startupy ESOP znamená ocenění osobního výkonu. (BCG, Startup-Verband a spol., 2020, s. 22) Zapojení do ESOP vytváří spojení mezi zaměstnancem a úspěchem firmy. Respektive mezi hodnotou rostoucí společnosti a hodnotou jeho podílu či opce. Postupně si tak vytváří bližší vztah ke „své“ firmě. Díky tomu roste zájem o fungování nebo i zapojení se do běhu společnosti. Motivovaní lidé jsou angažovanější, aktivnější a pracují s vyšším nasazením. Pendleton (2010, s. 14) k tomu ve své studii uvádí, že existuje zřejmý vliv přítomnosti ESOP ve společnosti na produktivitu práce a to následovně: *„...přítomnost akciových plánů zvyšuje pravděpodobnost vykázání „mnohem lepší než průměrně produktivity práce“ při zachování všech ostatních hodnot...“* Zaměstnanci jsou ochotnější vyhovět při mimořádných situacích a problémech. Může s tím být spojen pocit hrlosti na vlastní práci a firmu, díky čemuž jsou pracovníci loajální a nemají tendenci odcházet. (Picardo, 2022) Dochází ke sjednocení dlouhodobých zájmů zaměstnanců a společnosti. Setkávají se cíle všech stakeholderů, především zakladatelů, investorů i pracovníků zejména na udržitelném úspěchu.

1.2.2 Nábory a retence

Nabídka tohoto druhu odměny zaujímá význačnou úlohu během procesu nábory pracovníků. Může sehrát klíčovou roli pro přilákání zaměstnanců, které je obtížné získat nebo jich je na pracovním trhu nedostatek. V případě startupů je výběr a nábory prvotních zaměstnanců absolutně rozhodující pro úspěch nebo neúspěch firmy. Jednoduše řečeno to jsou ti lidé, kteří budou budovat společnost. ESOP tedy funguje jako prostředek pro získání talentů. Kromě přilákání kvalitních lidí, možnost zapojení se do těchto programů v konečném důsledku funguje pro selekci specifického druhu uchazečů, kteří projevují zájem o danou pozici. Tato skupina může zahrnovat jedince s velkým potenciálem, ambicemi a progresivním myšlením, kteří budou pro společnost dělat vše, co je v jejich silách, a své schopnosti plně využívat díky vidině náležitého ohodnocení a osobního prospěchu. Stejně tak to značí úmysl ve společnosti zůstat dlouhodobě a opravdu se snažit o její úspěch. V takové situaci se daleko snáze buduje vzájemná důvěra. V neposlední řadě může vyhlídka zhodnocení svého přínosu, snahy a úsilí v budoucnu dále motivovat. (Levy, Wallin, 2022) V současné době se zejména v technologickém odvětví v zahraničí stává nabídka podílového programu standardem a důležitým faktorem při hledání práce. Podle studie provedené mezi německými startupy 79 % zaměstnanců uvedlo, že v budoucnu nepřijmou pracovní nabídku bez možnosti účasti na podílovém programu. A 71 % uvedlo, že při rozhodování o přijetí aktuálního pracovního místa byl ESOP jedním z nejdůležitějších faktorů. (BCG, Startup-Verband a spol., 2020, s. 27)

S tím souvisí i další funkce podílových programů, a to snížení fluktuace zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců ve společnosti po dlouhou dobu. (Macháček, 2021, s. 186) Cílem společnosti je udržet si kvalitní pracovníky co nejdéle. A udržet si je motivované k podávání výkonů v nestabilním prostředí začínajících společností. Na pracovním trhu potýkající se s nedostatkem lidí, probíhá neustálý boj o talenty. V souvislosti s rozvojem práce na dálku a celkově otevření pracovního trhu, existuje obrovská konkurence zahraničních firem. Pro tyto společnosti je zavedený podílový program již téměř samozřejmostí, na což musí tuzemské společnosti reagovat. (Hodková, Moniová, 2022) Díky tomu, že podílové programy jsou koncipovány ve většině případů na několik let, zaměstnance to zavazuje k jejich dlouhodobému setrvání ve společnosti, pokud nechtějí o své opce či jiné výhody přijít. Pro firmy se tak snižuje riziko, že klíčoví zaměstnanci firmu předčasně opustí. (BCG, Startup-Verband a spol., 2020, s. 28) V neposlední řadě na proces náboru pro obsazení volných pracovních míst je nutné vynaložit značné množství financí, času a energie, které firma nemůže investovat do svého rozvoje. Při zamezení těchto ztracených výdajů se může společnost soustředit na svůj rozvoj a úspěch.

1.2.3 Firemní kultura

Firemní kultura se skládá z hodnot, norem, přesvědčení, způsobu chování i přístupu k práci v organizaci. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 164) Zapojení zaměstnanců ovlivňuje atmosféru i interní nastavení fungování společnosti. Možnost vlastnit část společnosti, ve které člověk pracuje a tráví velkou část svého života, poskytuje lidem pocit zadostiučinění a také hmotné vyjádření hodnoty jejich přínosu pro zaměstnavatele. (Picardo, 2022) Zaměstnavatel jim dává najevo, že jich všímá, záleží mu na nich a má v ně důvěru (Pendleton, 2010, s. 19) Pracovníci se stávají fakticky ale především pocitově důležitějšími články. Podle nastavení podmínek programu můžou zaměstnanci disponovat více či méně právy týkající se rozhodování o společnosti. Samozřejmě si jsou svého postavení vědomi a očekávají určité chování zaměstnavatele vůči nim. V některých případech může docházet k přiblížování pozic zaměstnanců a zakladatelů. S tím musí být všichni účastníci ztotožněni a firemní kultura být v tomto ohledu jasně nastavena. Zároveň se zvyšuje pocit sounáležitosti, který hraje důležitou roli při každodenním fungování společnosti. (Konečný, Strnad, 2019, s. 4) Tento benefit pomáhá budovat kulturu, kde se všichni společně podílejí na růstu společnosti a jsou za to spravedlivě odměňováni. (Okruhlica, 2023) Vytváří se tak tzv. vlastnická kultura, kde zaměstnanci myslí a jednají jako majitelé společnosti. Cílem společnosti je změna mentality a chování jednotlivců z pozice zaměstnance ke společníkovi. To ovlivňuje nejen individuální přístup k práci, jejich chování, přebrání vyšší odpovědnosti, ale i podporu generování nápadů, touhu být informován, angažován a zapojen. V takto nastavené firemní kultuře je klíčovým prvkem otevřenost a transparentnost. Společnost musí být připravena se více otevřít svým lidem a pravidelně představovat na rovinu aktuální stav a vývoj finančních i jiných ukazatelů výkonnosti či dlouhodobé vize a strategie. (Osecká, 2022)

1.2.4 Reinvestování a podpora ekonomického ekosytému státu

Pokud generalizujeme, lidé, kteří pracují pro startupy, jsou v mnoha případech podnikatelsky založení. K budování vlastní společnosti mají často blízko a díky svému působení ve firmě získají řadu zkušeností. K tomu se přidá situace, kdy startup na trhu opravdu uspěje a jeho hodnota roste závratným tempem, hodnota podílů a akcií zaměstnanců roste stejně tak. Vlastnictví takové hodnoty umožňuje pracovníkům po prodeji svých podílů získat zajímavé objemy prostředků jako počáteční kapitál pro vlastní podnikání. Další variantou je využití prostředků jako investičního kapitálu pro nákup podílů v jiných společnostech nebo jako investice do jiných oblastí lidského života. Vedle toho, že se zaměstnanci sami stávají foundery (zakladateli) nebo investory, přispívají do systému dále i svými znalostmi a zkušenostmi a stávají se např. business angels. Podílové programy se tak výrazně podílí na rozvoji startupového ekosystému, inovacích a podnikání celkově. A to vše má značný vliv na ekonomickou situaci v zemi. (BCG, Startup-Verband a spol., 2020, s. 12-19, 23-26)

Příkladem toho je i tzv. Skype Mafia. Když byla společnost Skype v roce 2005 úspěšně prodána, vzniklo z jejích původních zaměstnanců poměrně velké množství dolarových milionářů. Jednalo se o lidi, kteří měli obrovské zkušenosti z fungování úspěšné společnosti, kontakty, byli zvyklí se pohybovat ve startupovém prostředí a pracovat v riziku. A najednou také s velkým počátečním kapitálem. Díky těmto všem faktorům dle dostupných zdrojů vzniklo na třicet společností založených bývalými spoluzakladateli Skype. Nejenže tato událost fungovala jako pohádkový příklad pro další, ale ukázala jak z ní benefituje celý ekosystém.

1.2.5 Uvolnění kapitálu společnosti a ukazatel pro investory

Finanční kapitál je klíčový pro růst každé společnosti. Částečné nahrazení vysokých mezd umožňuje využít prostředky na jiné iniciativy a rozvoj firmy. To vše bez toho, aniž by firma musela obětovat svou konkurenceschopnost v oblasti odměňování. (Plane Blog, 2023) K tomu nemusí dojít jen v raných fázích života firem, ale i v krizových situacích, kdy firma může místo mezd nabídnout poskytnutí podílů navíc. V neposlední řadě při využití opcí a reálném odkoupení podílů nebo akcií se může jednat v součtu o vyšší peněžní obnos, který společnost získá k dispozici a může ho využít pro svůj další rozvoj. A to zcela zadarmo a bez úroků.

Začínající společnosti mají na svém počátku málo potenciálních zdrojů kapitálu. Po vyčerpání vlastních zdrojů typicky nastává jednání s investory o jejich vstupu do společnosti. Pro řadu investorů začíná být zapojení zaměstnanců žádoucím investičním kritériem, který pozorně sledují. Jde zejména o garanci setrvání zaměstnanců ve společnosti, jejich loajalitu a motivaci opravdu firmu vybudovat. Existují názory, že startupy se zapojením zaměstnanců mají větší pravděpodobnost úspěchu. Pro investory to tedy znamená snížení rizika investice a nebo minimálně pocit, že zaměstnanci budou na ztrátě zainteresováni větší mírou než jen ztrátou zaměstnání. Tedy jde o potenciální garanci úspěchu. Na druhou stranu podílové programy mohou pro některé typy investorů s sebou nést určité nevýhody. Pokud je „rozdaná“ velká část společnosti mezi mnoho lidí, podíl investora bude nižší. A například v budoucnu pro něj může být komplikovanější získat od jednotlivců jejich podíly či akcie, aby mohl získat rozhodující

většinu. Záleží na konkrétním právním nastavení, ale rozmělnění vlastnictví firmy může vést ke komplikacím v jejím řízení. (BCG, Startup-Verband a spol., 2020, s. 29)

1.3 Co je potřeba rozmyslet před zavedením

Zavedení podílových programů je velmi zásadní rozhodnutí pro každou společnost. Bez nadsázky lze říci, že může být rozhodující pro úspěch nebo i zánik celé firmy. Před tím, než k zavedení společnost přistoupí, musí mít kromě přesvědčení, právních řešení a mnoha dalších aspektů vyjasněné i následující oblasti s ESOP související.

1.3.1 Základní parametry

Konkrétní nastavení podílových programů záleží vždy na společnosti podle interních faktorů a potřeb. Ve všech případech je důležité předem důkladně promyslet řadu aspektů, ze kterých je zde uvedeno několik zásadních.

Jedním ze základních rozhodnutí je, v jakém rozsahu a velikosti bude program fungovat. Tedy jak velké skupině zaměstnanců bude taková možnost vůbec nabídnuta a s jak velkou částí společnosti bude nakládáno. Zjednodušeně existují tři možnosti:

- 1) Programu se budou účastnit úplně všichni pracovníci firmy
- 2) Účast je nabídnuta jen vymezené skupině lidí – nejčastěji management a techničtí vývojáři
- 3) Podíly jsou nabízeny konkrétním výjimečným jednotlivcům

(Miton, 2023 podcast)

S tím úzce souvisí rozhodnutí o tzv. **grant size**, což je určená část firmy, která je nabídnuta jednotlivému zaměstnanci. Zjednodušeně lze hovořit o počtu akcií nebo velikosti podílu, které mu jsou poskytnuty. To se může odvíjet od dané pozice, důležitosti role, násobku roční mzdy, hodnoty společnosti nebo fáze, ve které se společnost nachází. Nejčastěji se hodnoty v ČR pohybují do 1 %. (Miton, 2022) Grant size je nabízen za určitou sjednanou cenu tzv. **strike price**.

Dalším důležitým bodem k diskuzi je tzv. **vesting schedule**, což je označení pro postupné nabývání práv podle předem dohodnutého mechanismu. Jinak řečeno, jak rychle zaměstnanec získá právo disponovat s akciemi nebo podíly. Za obecný standard se podle Konečného a Strnada považují čtyři roky pro zisk opce v plném rozsahu. Každá firma může individuálně nastavit řadu parametrů jako například periody, ve kterých pracovník vestuje (měsíčně, ročně...), dále jestli zakotví tzv. reverse vesting, což znamená postupnou ztrátu práva společnosti na zpětný odkup na začátku nabytého podílu, nebo další modifikace a podmínky. (Miton, 2022) Řešení má mnoho dalších specifik. Existují i nastavení, kdy se tato doba pro získání opcí spojuje s výkonem, splněním konkrétních úkolů nebo KPI. S tímto souvisí i tzv. **cliff**, což je doba, po kterou zaměstnanec nenabývá žádnou část podílu. Po uplynutí cliffu pracovník získá odpovídající část najednou. Jde opatření zabraňující nabývat podíly ve společnosti zaměstnancům, kteří pro ni pracovali velmi krátkou dobu bez většího přínosu. Standardně se jedná o jeden rok od nástupu

zaměstnanec. To znamená, že pracovník první rok nezískává nic, po prvním roce získá ¼ své opce najednou a následně po zbytek tří let získává postupně každý měsíc další poměrnou část. Pokud však opustil společnost v prvním roce, žádný podíl nebo částka mu nebude poskytnuta.

V plánu programů, které jsou postaveny na principu jako ESOP, kdy zaměstnanec získává možnost a ne povinnost své právo využít, musí být určena doba, kdy se musí rozhodnout. Jde o tzv. **exercise window**, po jehož uplynutí právo zaměstnanec využít své opce propadá. Většinou jde o období v řádu let a musí být přiměřeně dlouhé vzhledem k vesting period.

Je potřeba počítat s tím, že v období fungování společnosti budou zaměstnanci zapojení do podílových programů odcházet. Je nutné mít dopředu nastavena pravidla pro tyto situace. Standardně se rozlišují odcházející pracovníci na tzv. **good leavers**, jejichž odchod je z pochopitelných důvodů jako nemoc nebo z důvodů na straně společnosti, a **bad leavers**, kteří společnost opouští kvůli porušení svých povinností či jinému prohřešku. U těchto skupin se může zásadně lišit nastavení dopadu jejich odchodu na uplatnitelnost opcí vůči firmě. (Mavericks, 2023, s. 11) Společnost si může vyhradit právo zrušit všechny zaměstnancovy opce, podmínky případného zpětného odkupu akcií nebo podílů. (Konečný, Strnad, 2019, s. 16-20) Ještě důležitější je však připravení plánů na nově přicházející pracovníky. Společnost musí mít dopředu dobře promyšlenou strategii svého růstu i personální strategii. Je nutné mít na vědomí, že jde v konečném důsledku o rozdávání vlastní firmy, a proto opatrnosti a uvážení není nikdy dost.

Otázkou, kterou se při zavádění programů zabývá málokdo, je, co se stane po uplynutí vesting period a nabytí akcií nebo podílu pracovníky. V zájmu společnosti je, aby tito pracovníci dále setrvali. Primární vliv podílového programu už nefunguje a jejich motivace k pracovnímu výkonu tak může klesnout. Samozřejmě z logického hlediska, je v jejich zájmu jakožto držitelů podílu či akcií, aby se firmě nadále dařilo a jejich podíl získával na hodnotě. Jejich vůle setrvat dále ve společnosti může být ale zásadně oslabena.

1.3.2 Komunikace

Pro funkčnost celého systému je klíčová správná a cílená komunikace programu směrem k zaměstnancům. Aby zavedení podílového programu mělo zamýšlený význam, musí mu zaměstnanci rozumět. Musí porozumět nejen přínosům, které jim program přinese, ale i pochopit důvody, proč společnost k takovému kroku přistoupila. Je nezbytné, aby o možnostech účasti, spojených výhodách i rizicích vládlo mezi všemi zúčastněnými dobré povědomí. Kompletní nastavení celého systému musí být transparentní, opírat se o jasná pravidla a být pro všechny srozumitelné. Pro úspěšnou implementaci je potřebné se nad komunikací dobře zamyslet. (Miton, 2022)

Strategie komunikace je důležitá téměř tolik jako plán samotný. Podílové programy mohou být pro zaměstnance zajímavé a hodnotné, ale porozumět jim je obtížné. Společnost Index Ventures ve své příručce o ESOP uvádí, že výchozím předpokladem musí být, že zaměstnanci neví o opcích, akciích a financování vůbec nic. (Jacquesson, Index Ventures, 2018)

Díky komunikaci by měli pracovníci získat všechny informace o systému nastavení, skutečné hodnotě podílu, rizicích pro ně i pro firmu, výhodách a nevýhodách, důvodech i očekávání firmy od zavedení programu. V českém prostředí to velmi často znamená přistoupit i k širšímu vzdělávání zaměstnanců v rámci finanční gramotnosti. Aby správně porozuměli hospodářským výsledkům, co vlastně čísla na jejich účtech vyjadřují a jakou reálnou hodnotu mohou v budoucnu získat.

Komunikace se ale nemůže týkat jen podílových programů samostatně. Implementací takového programu společnost musí přistoupit k pravidelné a podrobnější komunikaci ohledně aktuálního stavu i budoucnosti firmy. Zaměstnanci mají být motivováni profitem z úspěchu firmy. Společnost je tedy musí pravidelně a transparentně informovat o výsledcích hospodaření, investicích nebo o aktuálních i dlouhodobých plánech. Zaměstnanci se stávají součástí vlastnické struktury firmy a k jako takovým k nim musí být přistoupeno i při komunikaci, aby mohli být vtaženi do podnikatelského přemýšlení se vším všudy.

Společnost Miton uvádí jednotlivé fáze komunikace o programech ESOP, které je dobré dodržet.

1) Zjištění názorů a nálad

Před zahájením procesu implementace, je potřebné vědět, na jaké úrovni znalosti, očekávání a představy všech zaměstnanců jsou. Na základě toho lze efektivní komunikaci nastavit.

2) Oznámení implementace

Této role by se měl zhostit founder, který představí svou myšlenku a plán. Musí přesvědčit zaměstnance o budoucnosti jejich firmy, hodnotě jejich práce a podílu i svých úmyslech. Dodá celému programu důvěru.

3) Podrobné vysvětlení plánu

Fáze, kdy je vysvětleno celé fungování plánu. Musí být vyjasněno konkrétní schéma ESOP, pojmy, parametry, podmínky, technické prvky, přínosy, rizika i praktické každodenní situace.

4) Nabídka jednotlivci

Dochází ke konkrétní nabídce vybranému jednotlivci. Komunikace se týká určitého počtu akcií či výše podílu nebo specifických podmínek.

5) Ověření pochopení a přijetí plánu

Je dobré několikrát ověřovat správné pochopení. Zabrání se tak zmatení, falešným informacím nebo situaci, kdy si nikdo přijde „hloupě“ a radši se na nic nezeptá.

6) Průběžná komunikace

ESOP má za cíl měnit chování lidí. Aby jeho vliv nebyl jednorázový, je nutné jeho hodnotu neustále připomínat.

(Miton, 2022)

Součástí komunikace musí být i získávání a vyhodnocování zpětné vazby od adresátů. Zpětnou vazbou se myslí zachytávání a vyhodnocování reakce na přijetí informací a zpráv. Slouží nejen k ověření pochopení a míry akceptace programu, ale i jako důležitý zdroj informací. Podmínkou je, že musí následovat co nejdříve po přijetí zprávy. Její správné provedení zvyšuje důvěru a snižuje vzájemné nepochopení a konflikty. (Mikuláščík, 2010, s. 18) Manažeři nebo jiný za ESOP odpovědný člověk by se měli minimálně ptát na nejasnosti, pochyby, spokojenost i úspěch. Může být využit neformální i formální styl komunikace, krátká anketa či minidotazník.

S komunikací úzce souvisí i poslední aspekt, který je potřeba vzít v potaz. Je jím důvěra, která je důležitým faktorem celého konceptu podílových programů. Jednak důvěra lidí ve svého zakladatele, společnost, kolegy i vlastní práci. Jednak důvěra foundera ke svým pracovníkům, že jim je ochotný defacto rozdat svou společnost a za to očekává mnoho nazpátek.

V neposlední řadě je vhodné připomenout, že v rámci komunikace a nastavení celého programu platí obecné principy a zásady interní komunikace. Zejména musí být srozumitelná, předem promyšlená, otevřená, pravdivá, včasná, adekvátně přizpůsobená pro konkrétní společnost a její zaměstnance a neustále přítomná.

1.4 Aktuální stav v ČR

V českém prostředí se zaměstnanecké podílové programy začínají objevovat čím dál častěji. Je možné mluvit o dvou kategoriích výskytu. První jsou nadnárodní velké společnosti, které schéma plánů dostávají od svých mateřských společností a jsou využívány jako odměňování pro vyšší management. Vedle toho v českých startupech dochází k zavádění široce-záběrových programů zahrnující velkou většinu jejich zaměstnanců. Na základě dostupných zdrojů bylo v českém prostředí identifikováno několik problematických prvků podílových programů.

1.4.1 Legislativa

V současné době je využití zaměstnaneckých podílových programů v České republice velmi ztížené platnou legislativou. Respektive její absencí. Oproti zahraničí naše úprava zásadně zaostává a zdejší firmy tím trpí. V českém právním řádu není pro ESOP a další programy vytvořen žádný právní rámec, natož jednoduchý. Z toho důvodu je pro tuzemské společnosti tento typ programu administrativně a finančně náročné implementovat. (Osecká, 2022) Společnosti situaci řeší zakládáním složitých struktur přes zřízení zahraniční entity nebo úplným odchodem z České republiky. České firmy především z technologického prostředí dlouhodobě na špatné podmínky upozorňují a usilují o změnu na legislativní úrovni. Přestože Česká republika oficiálně přistoupila k iniciativě Evropské komise Startup Nation Standards, nic se nezměnilo. I proto přední české subjekty, podnikatelé, investiční fondy i právníci vytvořili iniciativu #ESOPasap. Jejím cílem je především zvýšení informovanosti o ESOPu a snaha o prosazení změn na politické úrovni. (Brejčák, 2023) Podle společnosti Index Ventures, která pravidelně publikuje žebříček zemí na základě jejich podmínek pro implementaci a fungování podílových programů (především ESOP), řadí Českou republiku mezi země s nejméně příznivým prostředím. V roce 2018 ČR zařadili na 19. místo z 24 zemí. (Jacquesson, Index Ventures, 2018)

Do ledna 2024 zaměstnanecké podíly či akcie nebyly v českých zákonech vůbec upravené a daňová legislativa byla podle řady lidí nevyhovující. Podle Tomáše Ditrycha z Mavericks tak bylo standardní nastavení ESOP téměř nepoužitelné. (Brejčák, 2023)

K určité změně v průběhu tvorby této práce opravdu došlo. Od 1. ledna 2024 vstoupila v účinnost novela zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Ta se zaměřila na úpravu zdanění při nabytí podílů, převoditelných opcí a akcií zaměstnanci. Odborná veřejnost se k ní ale staví poměrně skepticky, má stále mnoho výhrad a nepovažuje ji za řešení problémů. Jde zejména o to, že úprava směřuje pouze ke změně doby splatnosti daně a neřeší další překážky zaměstnaneckých podílových programů u nás. Společnosti usilovaly o rozsáhlejší modifikace v podobě změny způsobu a výše zdanění zaměstnaneckých akcií a podílů, jiná zvýhodnění firem se zaměstnaneckými podílovými programy nebo ulehčení jejich zavádění a fungování. Ve výsledku je nová úprava výhodná a použitelná ve stabilizovaných společnostech, které zaměstnanecké akcie či podíly využívají jako nástroj pro rozdělování dividend. Pro startupy je však v podstatě nevyužitelná. Na druhou stranu tento krok někteří oceňují, vidí v něm naději a alespoň začátek pro další změny. (Miton, 2024, Konečný, Strnad 2024, s. 14)

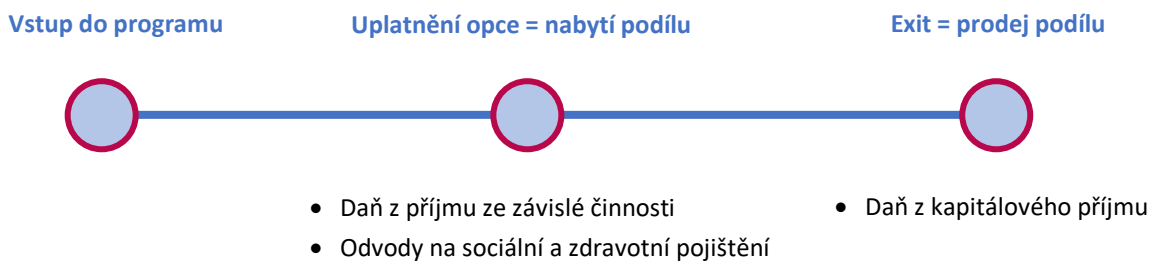
Aktuálně je v právní úpravě zakotvena v podstatě dvojitá daňová povinnost. První nastává již ve chvíli vykonání opce, tedy ve chvíli odkupu podílu nebo akcie zaměstnancem, a ne až při skutečném obdržení odměny. Rozdíl mezi aktuální tržní cenou a předem smlouvenou cenou (strike price) je kvalifikován jako nepeněžní příjem ze závislé činnosti, který musí být zdaněn včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění na straně zaměstnance i zaměstnavatele. V důsledku toho zaměstnanci musí hradit daně za příjmy, které ještě vůbec nemají. (Okruhlica, 2023) Nová úprava umožňuje odložení splatnosti této daně z příjmu fyzické osoby i sociálního a zdravotního pojištění. Zákon taxativně vyjmenovává okamžiky, při kterých má později k reálnému zaplacení odložené daňové povinnosti dojít. (Miton, 2024) Jde o tyto situace (§6 odst. 14 písm. a)-g) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů):

- a) zaměstnanec přestane vykonávat činnost u tohoto zaměstnavatele*
- b) vstup zaměstnavatele do likvidace*
- c) zaměstnavatel nebo zaměstnanec přestanou být daňovými rezidenty České republiky*
- d) převod nebo přechod tohoto podílu, akcie nebo opce*
- e) uplatnění opce*
- f) výměna podílu, při které se mění celková jmenovitá hodnota podílů zaměstnance*
- g) uplynutí 10 let ode dne nabytí podílu nebo opce*

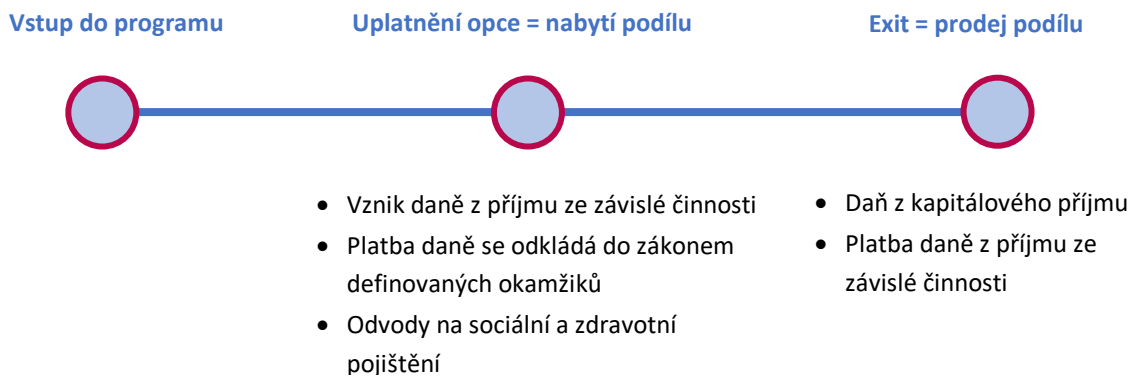
Následuje druhé zdanění v podobě daně z příjmu při exitu, tedy prodeji akcie nebo podílu třetí osobě. Daní se rozdíl mezi prodejní cenou a tržní cenou při uplatnění opce. Pouze v případě, že zaměstnanec nabyté akcie drží déle než tři roky a podíly déle než pět let, vstoupí zde osvobození od daně z příjmu. (§4 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů) To je ale ve světě začínajících firem velmi dlouhá doba. Z těchto důvodů jsou nejčastěji využívány virtuální opční

plány, kde nedochází k reálným převodům, a tedy nevznikají daňové povinnosti v průběhu. Na konci vyplácený bonus podléhá zdanění jako příjem ze zaměstnání včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění na obou stranách. Programy jsou ale často netransparentní. A i podle průzkumu mezi českými technologickými startupy advokátní kanceláře Mavericks, by zaměstnavatelé upřednostnili jiné formy podílových schémat se skutečnými akciemi a podíly. (Mavericks, 2023, s. 9)

Režim do 31. 12. 2023



Režim od 1. 1. 2024



Obrázek 3 *Úprava zdanění*

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Miton, 2024

Existuje několik zásadních nedostatků této novely. Jako první je nedodržení zásady „no tax before cash“. Tedy, že zaměstnanci odvádí daně za příjmy, které ještě fakticky neexistují, již při nabytí opce. A to v prostředí startupů, kde budoucí zhodnocení podílu je více než nejisté, jde o zásadní problém. Přestože novela má tomuto na první pohled zabránit, ve většině výše uvedených okamžiků splatnosti zaměstnanec stále nemusí žádné příjmy získat. Firmy ani nemají kontrolu nad tím, kdy k zesplatnění dojde. Dalším problémem je, že novela se vůbec nezabývá úpravou práv držitelů zaměstnaneckých akcií a podílů a ponechává jim stejná práva jako všem společníkům či akcionářům. Společnostem to tedy neulehčuje problém s komplikacemi v corporate governance a mělnění hlasovacích práv. Posledním, ale absolutně klíčovým problémem je, že zákon pod pojmem opce chápe pouze převoditelná opční práva ve formě převoditelných cenných papírů. Ne tedy nepřevoditelná opční práva, která se při ESOP standardně využívají. (Miton, 2024, Konečný, Strnad, 2024, s. 14)

1.4.2 Nízké povědomí

Problémem z jiné oblasti, se kterým musí společnosti nakládat, je obecně nízké povědomí o těchto programech odměňování mezi širokou veřejností. Pro společnosti je zavedení takového programu velmi zásadní a riziková záležitost s celou širokou škálou vlivů, zatímco většina zaměstnanců za tím opravdovou hodnotu hledá poměrně těžko.

V českém prostředí je tato situace ještě zkomplikována obecně nízkým povědomím o vlastním investování či sebezajištění na důchod. Průměrný Čech neoperuje s akciemi a podíly na denní bázi a jejich fungování i hodnota je tak pro člověka složitá a nepředstavitelná. Specifická je i mentalita a přístup Čechů k investicím a penězům obecně. Většina lidí považuje téma peněz za citlivé a důvěrné. Při nabídce jejich zapojení tak musí firmy tento nástroj představovat od nuly, podrobně vysvětlovat jeho fungování i význam pro obě strany. V některých případech se může stát, že pracovníci si takové možnosti vůbec neváží a nepřipadá jim pro ně přínosná. Tím firma zcela zbytečně rozdává sama sebe bez jakéhokoli vlivu na změnu chování svých pracovníků. (Miton, 2023 podcast)

1.4.3 Odchýlení se od prvotního cíle

Co je však daleko větší problém současného stavu v ČR, že společnosti se velmi zaměřují na právní technická řešení. Ve chvíli, kdy se startup rozhodne pro tvorbu zaměstnaneckého programu, začne řešit jen ideální smlouvy a technické nastavení programu. Co se ale zcela vytrácí je základní cíl zavedení programu – a to změna chování lidí. Jednotlivý pracovník nebude řešit každé ustanovení smlouvy, pro většinu je to „jen“ papír do šuplíku. Společnost ale musí usilovat o to, aby to každý zaměstnanec pochopil a viděl za tím to skvělé a hodnotné. Jedná se o motivační nástroj. Bohužel ale pokud k programu přistoupí pouze jako k podpisu smlouvy, kýžený efekt dlouhodobé motivace, angažovanosti zaměstnance a mnoha dalších účinků, které již byly zmíněny, zmizí. (Pařízek, 7. 11. 2023, CzechCrunch Event)

2 Odměňování

Odměňování je jednou z personálních činností, jejímž účelem je ocenit odvedenou práci zaměstnance. Odměňování slouží jako nástroj ovlivňování objemu a kvality odvedené práce, řízení lidí, ovlivňování spokojenosti pracovníků i jako nástroj stimulace k dalšímu výkonu práce. Podle některých autorů dochází ke směně práce za uspokojení osobních potřeb pracovníka, zejména těch ekonomických. (Šikýř, 2016, s. 128) Řízení odměňování obsahuje strategie, procesy a metody, které vedou k uznání a odměně výkonu jednotlivců a jejich přínosu. Zejména se zaměřuje na nastavení podoby, využívání a udržování systému odměňování, prostřednictvím kterého dochází k uspokojování potřeb firmy, stakeholderů i jednotlivých osob. Obecným cílem řízení odměňování je odměňovat zaměstnance slušně, spravedlivě a efektivně, podle jejich hodnoty pro organizaci. Mezi další cíle řízení odměňování mohou patřit propojování postupů odměňování s cíli firmy, jejími hodnotami a potřebami zaměstnanců a prostřednictvím odměn upozorňovat na správné věci a postupy a tím dávat za příklad vyžadované chování i výsledky. (Armstrong, 2009, s. 20)

Podle Koubka (2011, s. 156) moderní pojetí odměňování není jen peněžní odměna, ale zahrnuje mnohem širší výčet odměň. Mezi těmi jsou uváděny povýšení, formální uznávání i neformální pochvaly, vzdělávání, zajímavá pracovní náplň, dobré pracovní vztahy a prostředí či jiné zaměstnanecké benefity, které jsou nejčastěji nepeněžité a jsou zaměstnanci poskytovány bez ohledu na odvedenou práci. Macháček zaměstnanecké benefity definuje jako jakékoli peněžité i nepeněžité plnění poskytované zaměstnanci nad rámec sjednané mzdy. (Macháček, 2021, s. 1)

Odměňování hraje velmi důležitou roli při budování vztahu mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem. Efektivně nastavený systém odměň, benefitů a výhod vede k motivaci pracovníků, jejich spokojenosti se svým zaměstnavatelem, pracovními podmínkami i svou pozicí. Spokojení zaměstnanci podávají lepší výkony, jsou ochotnější, flexibilnější a loajálnější v krizových situacích. Všechny tyto faktory přispívají k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy. (Macháček, 2021, s. 1)

2.1 Systém odměňování

Systém odměňování lze charakterizovat jako soubor pravidel, nástrojů, postupů a forem odměňování pracovníků i strukturování celkové odměny. Každá společnost by měla nastavit systém odměňování přesně podle svých potřeb a cílů. Základní principy musí být ale dodrženy vždy. Správně nastavená strategie odměňování by měla být motivační, spravedlivá a transparentní. Důležitou součástí je, aby byl systém obecně akceptovaný. (Koubek, 2011, s. 158)

Při uvažování o odměňování a systému je zapotřebí si zodpovědět tři základní otázky. (Koubek, 2011, s. 160)

- 1) Čeho potřebuje organizace svým systémem odměňování dosáhnout?
- 2) Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměň (širší nabídky, typy)?

3) Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve firmě?

System odměňování je tvořen mnoha prvky. Na prvním místě to je strategie odměňování, která stanovuje, co má firma v úmyslu z dlouhodobého hlediska v rámci personální politiky. Dále je prvkem politika odměňování, která slouží jako návod pro rozhodování a jiné kroky ohledně fungování odměňování. Dalším prvkem je praxe odměňování zahrnující strukturu mezd nebo metody hodnocení práce. Procesy odměňování realizují strategie i politiky odměňování. Posledním prvkem jsou postupy odměňování pro udržení systému v chodu. (Armstrong, 2009, s. 23)

Je možné identifikovat několik hlavních funkcí spravedlivě nastaveného, a především spravedlivě vnímaného systému odměňování. (Koubek, 2011, s. 157; Urban, 2013, s. 123)

- Odměňování zaměstnanců za jejich úsilí, odvedenou práci a dosažené výsledky
- Realizace strategických záměrů a cílů firmy
- Zvýšení výkonnosti a produktivity
- Dosažení konkurenceschopnosti společnosti
- Uspokojování potřeb jednotlivých zaměstnanců
- Zisk potřebných a kvalitních zaměstnanců
- Snížení fluktuace zaměstnanců
- Podpora spokojenosti, motivace a loajality zaměstnanců

Systemy odměňování lze rozlišit podle toho, od jakého základu se výše odměny odvíjí. Hlavním kritériem je, jestli je odměna nediferencovaná napříč společnostmi nebo se odvíjí od individuálních zásluh. Bláha (2013, s. 112–119) i Armstrong (2009, s. 286–303) uvádí tyto typy individuálního zásluhového odměňování:

1) Na základě výkonu (pobídkové)

Odměna podle výkonu spočívá na principu předem stanovených cílů s jasně danými měřítky a ukazateli výkonu. Odměna se pak odvíjí od dosažení těchto výsledků a jejich ohodnocení. Tyto odměny se mohou objevit ve formě zvýšení v rámci základní mzdy nebo jednorázových peněžních bonusů.

2) Na základě kompetencí a schopností

Charakteristika tohoto systému spočívá v předem dohodnutých požadavcích na odborné schopnosti a dovednosti a jejich úrovně. Ty jsou následně pracovníkem prokazovány, společností ohodnoceny a na základě toho stanovena odměna. Peněžní odměna se objevuje ve formě přírůstku k základní mzdě.

3) Na základě přínosu

Tento přístup v sobě kombinuje dva předchozí. Odměna podle přínosu přináší možnost odměňovat zaměstnance podle výsledků jeho práce i podle schopností, které při svých výkonech využívá a výsledky jimi tak ovlivňuje. Je to přístup, který bere v úvahu všechny stránky výkonu osoby v celém komplexu včetně jejího chování. Odměňuje se tak výkon a jeho zlepšení, ale i osvojení si, vložení a využití schopností.

2.2 Celková odměna

Celková odměna je odměna vznikající kombinací dvou hlavních složek odměňování, a to peněžních a nepeněžních odměn. Peněžní odměny, někdy nazývané transakční nebo hmotné, plynou přímo ze smlouvené transakce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Mezi peněžní odměny kromě klasické mzdy patří i zásluhové či pobídkové peněžní odměny, zaměstnanecké výhody a penze. Nepeněžní odměny, jinak také relační nebo nehmotné, se zaměřují na uspokojování jiných osobních potřeb. Zejména cílí na potřeby uznání, úspěchu, seberozvoje, růstu, sociálního uplatnění nebo seberealizace. Nejjednodušší odměnou tohoto typu je pochvala, dále vytváření příjemného pracovního prostředí, zajímavá pracovní náplň, vzdělávání a zkušenosti a zážitky z práce. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 422-423, Armstrong, 2009, s. 42) V současné době je to právě nepeněžní odměňování, které je ve středu pozornosti. Pro mladší generaci pracovníků hrají nehmotné složky odměny čím dál důležitější roli. Zajímají se o dobré jméno své společnosti, kariérní růst, kroky zajišťující work-life balance či firemní kulturu. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 156)

Podobně rozděluje odměny Koubek na vnější a vnitřní odměny. (2011, s. 157) Vnější odměny mohou být peněžité i nepeněžité, má je však pod kontrolou firma. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a jedná se zejména o pocity pracovníka související s jeho prací a spokojeností. Může jimi být například pocit seberealizace, radost ze zajímavých úkolů, podílení se na něčem velkém či smysluplném nebo pocit vlastní užitečnosti. V konečném důsledku jsou to ty nejdůležitější faktory ovlivňující výkon a přístup k práci jednotlivce. Silně jsou ovlivněny osobnostními rysy jednotlivce, jeho zájmy, hodnotami a potřebami. Zaměstnavatel vnitřní odměny sice nemá pod kontrolou, ale musí vytvořit takové podmínky a prostředí, které k jejich vzniku budou vést.

Koncepce celkové odměny má strategický význam pro celou společnost. Podporuje nejen získávání a udržení si zaměstnanců, ale díky zaměřením se na nehmotné odměny může snižovat i celkové náklady na odměňování. Umožňuje flexibilně reagovat při uspokojování individuálních potřeb. Je rozhodující pro zvládání krizových situací, stabilizaci pracovníků i zlepšení zaměstnaneckých vztahů. V neposlední řadě ovlivňuje produktivitu práce. (Bláha, 2013, s. 111)

2.3 Nástroje odměňování

Jak je výše uvedeno celková odměna se skládá z několika složek. Možnosti využívání jednotlivých nástrojů odměňování záleží na konkrétních situacích i cílech organizací.

2.3.1 Základní mzda

Jinak také pevná, tarifní či smluvní mzda je zaručená část mzdy, která je poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci v pracovním poměru za práci. (Šikýř, 2016, s. 129) Jedná se o určitou peněžní částku, která je tvořena předem stanovenou sazbou (tarifem), která se vztahuje ke konkrétní práci nebo pracovnímu místu. Nejčastější druhy mzdy jsou časová, úkolová nebo podílová mzda. V případě časové mzdy je odměňována odpracovaná doba a není tedy přímo závislá na výkonu. Vyjadřuje se jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová. (Bláha, 2013, s. 110) Jejimi výhodami jsou jednoduchost, srozumitelnost pro pracovníky a stabilní výška. Nevýhody spočívají v nízkém pobídkovém účinku. (Koubek, 2011, s. 170) Úkolová mzda je naopak přímo odvislá od individuálního výkonu pracovníka. (Šikýř, 2016, s. 131) Lze použít v případech, kdy je výkon snadno přesně měřitelný. Výhodami jsou zvýšení výkonnosti i kvality práce. Nevýhodami jsou obtížné zavádění takového systému, vzniku rivality a nepříjemné pracovní atmosféry s tlakem na výkon. (Koubek, 2011, s. 171) Podílová či jinak provizní mzda je částečně či zcela závislá na prodaném množství, poskytnutých službách či celkovém zisku společnosti. Výhodou je přímý vztah mezi výkonem a odměnou a motivací ke kvalitnímu podávání výkonů. Nevýhodou je, že její výše může být poznamenána faktory, které nejsou ovlivnitelné pracovníkem, ale například hospodářským vývojem a jinými externími vlivy. (Koubek, 2011, s. 175)

2.3.2 Mzdové příplatky

Jedná se o zákonem uložené povinné příplatky odrážející ztížené pracovní podmínky nebo zvláštní rysy práce. Jde například o příplatky za práci vykonávanou přesčas, ve dnech pracovního klidu, noční práci nebo práci ve ztížených pracovních podmínkách. Často jsou předmětem kolektivního vyjednávání odborových organizací. (Armstrong, 2009, s. 25–26)

2.3.3 Variabilní složka

Jde o výkonovou část odměny závislou na výkonu jednotlivého zaměstnance, jeho týmu nebo celé společnosti. Může být vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance, kvalifikaci, pracovního nasazení. Kromě toho záleží na nastavení systému odměňování v konkrétní organizaci. Díky této složce je firma schopná personalizovat odměnu na základě výsledků, přínosu, kvalifikace i postavení v hierarchii. Může být označována jako pobídková mzda prostřednictvím které lze motivovat pracovníky. (Urban, 2013, s. 124) Může se jednat o opakující se i jednorázové platby, určené pro všechny pracovníky, konkrétní skupinu i jednotlivce jako osobní ohodnocení nadřazeným. Obvyklými dodatkovými formami mzdy jsou prémie, bonusy, podíl na zisku, odměny za inovativní nápad nebo zaměstnanecké akcie. (Koubek, 2001, s. 286–295)

2.3.4 Zaměstnanecké výhody

Pod tímto pojmem se skrývají výhody poskytované zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec jejich peněžité odměny. (Mužík, Krpálek, 2017, s. 57) Jde o doplňková plnění peněžité i nepeněžité povahy, která nejsou vázána na výkon a jsou poskytována pouze za to, že zaměstnanec pro společnost pracuje. (Koubek, 2011, s. 183) Nemusí jít nutně o odměny v pravém slova smyslu, ale například o různá zvýhodnění. Jsou zásadní součástí celkové odměny a jejich poskytování závisí zcela na vůli společnosti. Mají vliv zejména na spokojenost jednotlivců, příjemnou atmosféru na pracovišti, identifikaci s firmou a stabilitu. (Urban, 2013, s. 124) Kromě přilepšení pracovníkovi slouží benefity jako přidaná hodnota pro společnost ve smyslu zlepšení své pověsti a atraktivnosti pro potenciální uchazeče. (Šikýř, 2016, s. 135) V současné situaci nízké nezaměstnanosti se benefity stávají i konkurenční výhodou.

Využívání benefitů je součástí komplexních témat péče o zaměstnance, personální politiky a nastavení firemní kultury. Mnoha zaměstnanci vůbec nebo po určitém čase přestanou být poskytované hodnoty považovány za výhody, ale za přirozenou součást jejich každodenního pracovního života. Firmy se tak nemohou spoléhat jen na nabízení výhod, ale spokojenost zaměstnanců podporovat fungující interní komunikací, pevnými hodnotami nebo spravedlivým přístupem. Mezi tradiční výhody patří například stravenky, firemní auta, dovolená navíc, vzdělávání nad rámec potřeb firmy, moderní příjemné pracovní prostředí s možnostmi odpočinku nebo příplatky k pojištění. Jako nové moderní zaměstnanecké výhody je možno uvést neomezená dovolená nebo čtyřdenní pracovní týden. (LMC, 2021)

2.3.5 Zaměstnanecké akcie, podíly a opce

Odborná literatura se v zařazení tohoto typu odměňování zcela neshodují. Zatímco Urban (2013, s. 137) je zařazuje mezi nástroje výkonového odměňování, Koubek (2001, s. 295) zaměstnanecké akcie zahrnuje mezi dodatkové mzdové formy, tedy variabilní složku mzdy. Stejně tak Bláha (2013, s. 115) ESOP řadí mezi individuální zvláštní odměny na základě výkonu. Armstrong (2009, s. 323) je řadí mezi odměňování za výkon celé organizace na úroveň podílů na zisku či výnosu. Zároveň podílové programy nazývá „systémy nabídky akcií“ a zařazuje je mezi specifické typy odměňování ředitelů a vyšší exekutivy. U všech zmíněných autorů se výsledku tedy vždy jedná o zařazení mezi peněžní složky celkové odměny.

Nicméně Macháček (2021, s. 185) vidí za opčními akciovými širší využití. Uvádí je jako motivační nástroj pro členy volených orgánů (dozorčí rada a představenstvo) akciových společností nebo jejich vedoucích zaměstnanců a manažerů. Vedle toho zaměstnanecké akcie uvádí jako zaměstnanecký benefit pro řadové zaměstnance.

Tato diskuse ukazuje, že oblast zaměstnaneckých akcií má řadu rozměrů. Je to velmi komplexní nástroj, který může být vnímán a využíván různými způsoby v rámci systémů odměňování firem. Jejich zařazení a využití může záviset na postoji autora, manažera, na konkrétních cílech a strategiích organizace, stejně jako na kontextu a odvětví, ve kterém firma působí.

2.4 Motivace, angažovanost, loajalita

Motivace, angažovanost a loajalita jsou pojmy, které se vzájemně doplňují a částečně překrývají. Jedná se o tři zásadní faktory ovlivňující chování lidí. Z pohledu řízení lidských zdrojů jde o aspekty, které se promítají do rozhodování zaměstnanců o přístupu ke své práci, výkonu a projevené iniciativě.

Motivace je pojem označující soubor faktorů ovlivňující chování člověka. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 21) Je to síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování jednotlivce. V případě pracovního prostředí můžeme v souvislosti s motivací mluvit o ochotě zaměstnanců vykonávat svou práci, dosahovat výkonů a cílů firmy. Cílem většiny společností je neustálý růst, kterého lze dosahovat jen pomocí zvyšování výkonu pracovníků. Pro zvýšení a udržení jejich výkonu je nutné se zabývat jejich motivováním. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 217) Lidé jsou motivováni, když mají očekávání, že jejich činnost povede k dosažení cíle a odměny. Při snaze o motivování je nutné se zabývat otázkami, čím se bude motivovat, tedy jaké nástroje motivace budou využity, a jak se bude s nástroji disponovat. Manažer se má snažit o správné využití motivačních nástrojů tak, aby podpořily pracovní nasazení, zvýšily odpovědnost i flexibilitu zaměstnanců. (Urban, 2013, s. 107)

Teorie rozlišuje dvě složky motivace, a to vnitřní a vnější. Vnější motivace spočívá v podnětech neboli stimulech přicházejících z okolí. Ty působí na člověka a usměrňují jeho chování a jednání zamýšleným směrem k dosažení určitého výsledku. Typickým stimulem je vidina finanční či jiné hmotné odměny. Velmi často se u hmotných odměn objevuje očekávání odměny za jakoukoli práci navíc. Přestože mohou mít vnější motivátory rychlý a výrazný účinek, často nepůsobí dlouhodobě a situace se stává neudržitelnou pro obě strany zaměstnaneckého vztahu.

Vnitřní motivace souvisí s uspokojováním jiných individuálních potřeb. Vnitřní podněty jsou nazývány motivy a působí na psychiku jednotlivce. Prostřednictvím nich dochází k usměrňování chování a jednání s cílem uspokojit určitou potřebu jednotlivce. Jde o tzv. motivaci vycházející z práce samé. Mezi takové faktory patří potřeby uznání, využití svých schopností, konání zajímavé, podnětné a smysluplné práce, hrdosti na své výsledky i zaměstnavatele nebo přátelské pracovní vztahy. (Šikýř, 2016, s. 147, Urban, 2013, s. 107–108).

V rámci motivace je třeba zabývat se nejen tím, čím zaměstnance motivovat, ale i jak tyto motivační nástroje využívat. Urban uvádí několik základních zásad motivace. První z nich je, že lidé jednají na základě toho, jak jsou motivováni. To znamená, že se chovají podle potenciálních odměn a sankcí. Představa, že lidi motivuje základní mzda je velmi lichá, protože ji nepovažují za odměnu ale za automatický nárok za svou práci. Druhou zásadou je, že odměna je účinná, přichází-li rychle. A poslední třetí zásadou je, že hrozba sankce musí být reálná. (Urban, 2013, s. 109–113)

Angažovanost a loajalita jsou pojmy, které si jsou velmi blízké a vzájemně propojené. Vysoká angažovanost může vést ke vzniku silného pocitu loajality, a i naopak velká oddanost vůči firmě může zapříčinit vyšší angažovanost. (Bláha, 2013, s. 142) Angažovanost se vyznačuje aktivním zájmem, pozitivním vztahem či dokonce nadšením jednotlivce při své práci. Angažovaný

zaměstnanec si je vědom širších souvislostí a spolupracuje se svými kolegy při zlepšování svého výkonu i výkonu celé organizace.

Loajalita nebo také oddanost je míra identifikace jedince s organizací a zapojení se do ní. Znaky oddanosti jsou silná citová vazba k firmě, záměr zůstat členem společnosti, víra a sdílení hodnot a mise firmy a ochota vynakládat značné úsilí při dosahování těchto cílů společnosti. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218) Jinými slovy jde o pocit sounáležitosti a identifikace s organizací jako celkem, důvěru v cíle společnosti a hrdost na to, že je člověk součástí. Na rozdíl od toho angažovanost je také zainteresovanost a projevování zájmu o společnost, více ale souvisí s prací. Je spojena s vynakládáním úsilí při výkonu úkolů a ochotu podávat vysoký výkon. (Bláha, 2013, s. 142–146)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Použité metody

K provedení praktické části práce byl zvolen průzkum pomocí sběru a analýzy primárních dat. A to z důvodu absence sekundárních dat, povahy práce i jejího cíle. Průzkum byl rozdělen do dvou částí. První část praktické části je zaměřena na popis a zhodnocení současného stavu zaměstnaneckých podílových programů v českém prostředí pohledem zástupců pohybující se v oblasti podílových programů. K její realizaci byl využit kvalitativní výzkum na základě dat z polostrukturovaných rozhovorů. Druhá část se zaměřuje na empirické ověření a rozšíření informací získaných z první části praktické části. Zabývá se hodnocením podílových programů jeho účastníky – tedy zaměstnanci – napříč českým trhem. Pro tuto část byl využit kvantitativní výzkum založený na dotazníkovém šetření.

3.1 Kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů

První část výzkumu se zaměřila na obecné zhodnocení stavu, využívání a specifik zaměstnaneckých podílových programů v českém prostředí. Vzhledem k tomu byl zvolen kvalitativní výzkum, který představuje celý proces hledání porozumění problémům. Výzkumník se snaží vytvořit komplexní obraz, identifikuje perspektivy a postoje. Povaha kvalitativního výzkumu je pružná a výzkumný plán se musí neustále vyvíjet a modifikovat podle postupného osvětlování zkoumaných otázek a průběžných zjištění. Hlavním cílem je popis jevů, které se postupně skládají v průběhu výzkumu, a pochopení, co se děje nebo proč se lidé nějak chovají. (Hendl, 2016, s. 46, 48) Za tímto účelem byly provedeny polostrukturované rozhovory s respondenty působící v různých pozicích v oblasti podílových programů. Polostrukturovaný rozhovor nebo také jinak rozhovor pomocí návodu se vyznačuje tím, že je připraven soubor otázek, které nemají určené pořadí, mohou být v průběhu vypouštěny a jejich formulace se může při rozhovoru měnit. Tento typ rozhovoru poskytuje velkou volnost tazateli, komunikace může plynout přirozeně a uzpůsobovat se aktuální situaci. Zároveň je následné srovnání rozhovorů díky užití podobných otázek v hranicích tématu jednodušší než u rozhovorů otevřených. Propojuje výhody volného a strukturovaného interview. (Reichel, 2009, s. 111-112; Hendl, 2016, s. 179)

Pro následnou analýzu rozhovorů byla využita metoda otevřeného kódování. Jedná se o proces systematické kategorizace různých prvků dat, které je následně možné rozčlenit, tematicky sdružit, interpretovat a porozumět jim. Prostřednictvím této metody mohou být identifikovány opakující se vzory, témata a klíčové informace. Pomocí otevřeného kódování se při čtení přepisů rozhovorů odhalují témata, kterým se přiřazují abstraktní označení. Seznam takto získaných témat se dále třídí a organizuje pro další analýzu. (Hendl, 2016, s. 251)

3.2 Kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření

Druhá část výzkumu se zaměřila na hlubší pochopení a hodnocení vlivů zaměstnaneckých podílových programů mezi českými zaměstnanci. Pro tento účel byl zvolen kvantitativní průzkum. Ten je charakteristický svou strukturovaností a použitím deduktivních vědeckých metod. Zaměřuje se na popis chování předem definovaných proměnných, jejich vztahy, trendy i testování hypotéz a teorií pomocí statistických šetření. (Hendl, 2016, s. 59)

Průzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. Jeho výhodou je efektivnost sběru dat od vyššího počtu respondentů, které je možné systematicky analyzovat, a vysoká míra anonymity.

Sesbíraná data byla nejdříve prostřednictvím popisné statistiky vyhodnocována v rámci jednotlivých tvrzení a z nich složených tematických oblastí. Výsledky byly komentovány, uváděny do kontextu a interpretovány. Data zároveň sloužila pro následnou statistickou analýzu názorů a preferencí zaměstnanců pomocí korelační analýzy. Korelace označuje míru závislosti mezi dvěma proměnnými. Jinak řečeno jde o situaci, kdy hodnoty jedné proměnné mají tendenci se vyskytovat společně s určitými hodnotami druhé proměnné. Pro měření korelace existuje mnoho koeficientů. V tomto průzkumu byl zvolen Spearmanův korelační koeficient r_s , který je neparametrický a je založen na korelaci pořadí jednotlivých měření. Měří sílu vztahu mezi proměnnými X a Y v situacích, kde nelze předpokládat linearitu jejich vztahu. Tento koeficient rozeznává monotónní trendy ať už rostoucí nebo klesající a je rezistentní vůči odlehlým hodnotám. (Hendl, 2012, s. 230-231, 257-259) V rámci analýzy byla zjišťována korelace mezi jednotlivými oblastmi seskupených otázek dotazníkového šetření. Respondenti uvedli míru souhlasu s danými tvrzeními, tedy hodnotu označující ohodnocení. Proto zde není možné využít klasický Pearsonův korelační koeficient.

Vzorec pro výpočet výběrového Spearmanova korelačního koeficientu je:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Kde D_i jsou rozdíly pořadí R_x a R_y hodnot x_i a y_i vzhledem k ostatním hodnotám výběru. n značí počet hodnot celého výběru.

Hodnoty r_s se pohybují mezi -1 a 1. Interpretace hodnot korelačního koeficientu je následující:

- $|r| = 0$ neexistuje závislost
- $|r| \in (0,1;0,3)$ velmi slabá závislost
- $|r| \in (0,3;0,5)$ slabá závislost
- $|r| \in (0,5;0,7)$ silná závislost
- $|r| \in (0,7;1)$ velmi silná závislost

Pro provedení testování hypotézy je stanovena tzv. nulová hypotéza, která předpokládá neexistenci závislosti (H_0 : Mezi X a Y není závislost). Tedy hodnotu korelačního koeficientu 0. Vedle toho je stanovena tzv. alternativní hypotéza, která závislost proměnných předpokládá.

Pro ověření statistické významnosti zjištěného korelačního koeficientu je tato hodnota podrobena testování pomocí testového kritéria. Na základě výsledků testování se následně nulová hypotéza zamítá nebo nezamítá. A podle toho se zamítá nebo přijímá alternativní hypotéza.

Testovací kritérium se vypočítá dle vzorce:

$$t = \frac{r_s \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

Dále je vypočítána kritická hodnota pro určení kritického oboru pomocí funkce v Excel TINV, která vrací inverzní funkci k distribuční funkci Studentova t-rozdělení. Do parametrů funkce se zadává hladina významnosti α , která reprezentuje pravděpodobnost, že bude zamítnuta nulová hypotéza, ačkoliv platí. Jednoduše řečeno mluvíme o pravděpodobnosti chyby. Pro níže uvedenou analýzu byla využita standardně používaná hladina významnosti $\alpha=0,05$. Druhým parametrem funkce je počet stupňů volnosti, který je odvozen od počtu hodnot výběru jako $n-2$. V případě této analýzy s 54 hodnotami je počet stupňů volnosti 52.

V případě, kdy je hodnota testového kritéria t vyšší než kritická hodnota KH , zjištěný koeficient korelace je statisticky významný. Díky tomu lze uvést závěr, že zkoumaný vztah mezi proměnnými je prokázáný a H_0 se zamítá. V případě, kdy hodnota t je nižší než kritická hodnota KH , vztah korelace není statisticky prokázáný a H_0 se nezamítá.

$t > KH$ korelační koeficient je statisticky významný, H_0 se zamítá

$t < KH$ korelační koeficient není statisticky významný, H_0 se nezamítá

3.3 SWOT analýza

Pro závěrečné shrnutí výsledků celé práce byla využita analýza SWOT. Ta slouží jako univerzální nástroj pro analýzu a zmapování jevů, problémů, projektů i celých společností. Její výhodou je univerzálnost použití, jednoduchost a názornost porovnání čtyř úhlů pohledu na danou problematiku.

SWOT matice se skládá ze čtyř kvadrantů. Kvadrant Silné stránky uvádí aktuální přednosti, Slabé stránky vymezují nedostatky. Kvadrant Příležitosti uvádí potenciál, který by měl být využit, část Hrozby obsahuje současné i potenciální překážky a rizika, které je potřeba zmírnit nebo eliminovat. Z jiného pohledu lze říci, že horní část zobrazuje ovlivnitelné aspekty, dolní oddíl mapuje vlivy pocházející z externího prostředí. (Půček, Křápek, Misiáček, 2022, s. 4–6)

Vyhodnocení SWOT analýzy spočívá v hodnocení významnosti jednotlivých kritérií. Každému kritériu je přiřazen počet bodů na škále. V případě silných stránek a příležitostí se jedná o škálu

1 až 5, kdy 1 je nejmenší možná úroveň spokojenosti a 5 označuje nejlepší hodnocení. U částí slabých stránek a hrozeb se jedná o škálu -1 až -5, kde -1 označuje malé riziko a -5 znamená potenciální velký negativní dopad. Následně jsou k jednotlivým kritériím přiřazeny váhy znázorňující jejich důležitost. Celkový součet vah v kvadrantu musí být 1. Poté jsou váhy a hodnocení mezi sebou násobeny. Takto získané hodnoty jsou v rámci každého kvadrantu sečteny a vyhodnoceny. (Dědková, 2013, s. 6)

4 Průzkum

Praktická část práce se zabývá zkušenostmi se zavedením, nastavením a faktickým fungováním zaměstnaneckých podílových programů v prostředí českých nebo v Česku působících společností.

V rámci přípravy průzkumu bylo osloveno několik společností ke spolupráci a rozhovorům, vedle toho byli osloveni i jednotliví zástupci z řad advokátních kanceláří, finančních a HR oddělení, kteří se na zavádění programů podílejí. Již v této fázi průzkumu vyplynulo několik zásadních překážek či problémů pro průzkum. Vzhledem k současné situaci, kdy jde v České republice o relativně novou oblast, počet firem, které se ESOP aktivně zabývají nebo mají programy dokonce zavedené ve fungující verzi, je poměrně málo. Na to navazuje další skutečnost, že každá společnost má způsob a charakteristiky formálního nastavení, cíl zavedení i očekávání od programu velmi odlišné. Dá se tvrdit, že situace v českém prostředí není úplně přehledná. Vyhledat adekvátní zdroje a kontakty nebylo jednoduché. Prostor startupů a investičních společností a fondů, které zásadně přispívají k jejich celkovému rozvoji a potenciálním zavádění podílových programů, se může zdát jako poměrně uzavřená bublina. Následně získat informace, o které se společnosti vzhledem k faktické i vnímané citlivosti dat nebojí podělit, je výzva další. Společnosti měly strach při sdílení jakýchkoliv údajů o fungování a nastavení programů především proto, že ve svém důsledku tyto programy zásadně definují vnitřní nastavení a každodenní fungování společnosti. Mohly by být zdrojem pro konkurenci při identifikaci slabých míst nebo pro získání převahy pro přebrání zaměstnanců. I vzhledem k tomu se nakonec nepodařilo provést plánovaný průzkum v konkrétní společnosti, což bylo stanoveným cílem této práce dle zadání. Společnost i přes půlroční dohadování a přísliby nakonec vlivem několika okolností od spolupráce odstoupila. Hlavním důvodem bylo nečekané rozhodnutí vedení o nesouhlasu se sdílením dat třetím stranám. Druhým nevyčteným ale pravděpodobně zásadním vlivem mohl být získání velké zahraniční investice. Jednak společnost měla v tu chvíli zcela jiné priority než průzkum mezi svými zaměstnanci. Jednak uzavřené investiční kolo má samozřejmě extrémní dopad na rozdělení podílů ve společnosti. Tedy i vliv na podílový program jako takový, se kterým se musela společnost interně vyrovnat. Provedení průzkumu mezi zaměstnanci tak pro ně nebylo v tu chvíli žádoucí. Vzhledem k tomuto faktu, bylo nutné se přizpůsobit a směr průzkumu lehce pozměnit oproti původnímu zadání práce. Nově nebyla tato část průzkumu spočívající v dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci zaměřena na konkrétní firmu, ale na zjištění postojů zaměstnanců na ESOP se účastnících napříč českým prostředím. Výsledky šetření jsou díky tomu hodnotnější z pohledu širšího záběru názorů zaměstnanců různých firem a závěry jsou relevantnější pro celé české prostředí. Avšak i v tomto případě nebylo jednoduché data zajistit. A to z důvodu toho, že se jedná o velmi úzkou a specifickou cílovou skupinu respondentů, které bylo potřeba nalézt, oslovit a přesvědčit k vyplnění krátkého dotazníku.

Díky tomu, že jde o téma, které je aktuálně velmi živé a v centru pozornosti, v průběhu celé tvorby práce neustále přibývaly nové české i zahraniční články a příspěvky. Pořádal se event, který lze označit za mini konferenci, které se autorka osobně účastnila, kde se sešli lidé pohybující se v prostředí ESOP s vlastními zkušenostmi a názory. Téma se v podnikatelském

prostředí dostávalo často na první místa diskusí, stejně tak se problematikou zabývají i veřejné orgány. Dlouhodobý tlak odborné veřejnosti a zainteresovaných členů startupové komunity vedl k dílčím změnám na legislativní úrovni, jak bylo již popsáno v teoretické části výše. To vše naznačuje, že téma práce je velmi široké a komplexní. Cílem následujícího průzkumu tak bylo zhodnotit klíčové body podílových programů z různých perspektiv, zejména však z personálně-manažerského pohledu v souvislosti s odměňováním.

Pro celý průzkum v praktické části byly stanoveny následující výzkumné otázky.

VO1: Jak podílové programy fungují v praxi českého prostředí?

VO2: Jaké jsou zásadní kroky, které musí společnost před zavedením ESOP promyslet a realizovat?

4.1 Rozhovory

Celkově byly provedeny rozhovory se čtyřmi lidmi. Vzhledem k anonymizaci budou dále označováni jako A, B, C, D. V případech A a B se jednalo o zástupce firem, které mají podílový program funkčně zaveden. Konkrétně o zakladatele a jednoho z vyšších manažerů, který má ESOP ve společnosti na starost. Respondentkou C byla advokátka z právní kanceláře, která nabízí a propojuje právní a technologické služby. Jednak pomáhají formálně a právně nastavovat podílové programy v jednotlivých společnostech. Zároveň nabízí vlastní platformu pro technické zajištění a správu ESOP a další technologická řešení pro jejich klienty. Čtvrtou odpovídající D byla HR business partner z investiční společnosti, která startupům v jejich portfoliu pomáhá podílové programy implementovat.

Rozhovory byly vedeny velmi otevřeně a cílily především na důvody zavedení, faktické fungování, konkrétní nastavení, podmínky, ale i subjektivní pohled a hodnocení programů i českého prostředí a jeho specifik dotazovanými. Pro vyhodnocení odpovědí byla použita metoda nestrukturovaných hloubkových rozhovorů, ze kterých byla následně pomocí metody otevřeného kódování zdůrazněna a detailněji rozvíjena opakující se témata. Na jejím základě z rozhovorů vyplynuly tři klíčové oblasti, které se opakovaly a kterým se bude práce dále věnovat.



Obrázek 4 Kódovací schéma

Zdroj: Vlastní zpracování

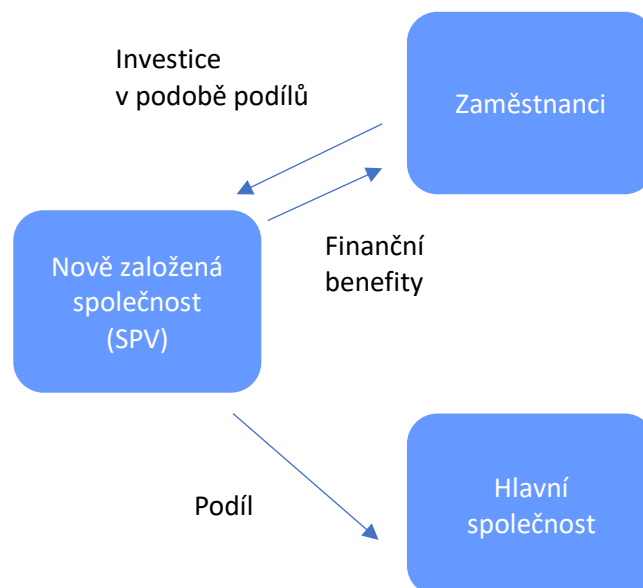
4.1.1 Formální nastavení programů

Dotazovaným B byl zakladatel a zároveň investor několika startupů. Sám uvedl, že v každé společnosti, ve které figuruje a kde mají podílový program zaveden, má zcela jinou formu, podmínky a cíle. Podle něj za touto extrémní diverzifikací stojí několik příčin. Každá společnost, zvláště v prostředí startupů, je zcela originální. Jejich velikost, rychlost růstu, odvětví, kde se pohybují, a samozřejmě především přístup founderů je vždy tak jedinečný, že ESOP se zcela logicky musí přizpůsobit na míru jejich potřebám a představám. Neméně důležitým faktorem je absence jakékoli české legislativy v tomto směru. Neexistuje tak žádný rámec nebo univerzální příručka, podle kterých by měly být tyto programy nastaveny. Nejsou zakotvena žádná speciální daňová nebo jiná pravidla, která by mohla nastavení třeba i nepřímo ovlivňovat. Důsledkem je, že každá společnost musí vynaložit velké úsilí a prostředky na to vůbec vymyslet, jak by měl jejich program fungovat. V absolutní většině jim s tím pomáhají specializované advokátní kanceláře nebo jejich partnerské investiční společnosti.

Jak je již zmiňováno výše, vzhledem k nezavedenosti v českém prostředí a absenci speciální právní úpravy, oba dotazovaní ze společností A a B uvedli, že společnosti musely vyřešit formální a právní nastavení programů od úplné nuly. Je zajímavé, že přes veškeré své odlišnosti, zvolily podobnou cestu. Tou je taková optimalizace, která má pro všechny strany samé výhody. Obě společnosti, přestože chtěly zapojit své zaměstnance do vlastnictví firmy, kterou budují, nechtěly jim poskytnout veškerá práva spojená s právy společníka. Existuje pro to několik důvodů. V české právní úpravě neexistuje zvláštní druh zaměstnaneckých akcií. To znamená, že zaměstnanci získávají akcie s mnoha společnickými právy. Zakladatelé se nechtěli vzdát své

autonomie rozhodovacího vlivu. Rozmělnění hlasovacích práv by i z čistě praktického hlediska vedlo k destabilizaci a komplikacím při svolávání valných hromad i jakémkoli rozhodování. Podle respondenta B stejně tak ze strany zaměstnanců nemusí jít nutně o žádoucí stav, aby byli všichni v rozhodovací pozici. Lidé věří svému zakladateli, ale už nemusí svému kolegovi až v takové míře, aby mohl rozhodovat o jejich firmě. Jednoduše řečeno oni si ho jako svého společníka nevybrali.

Obecně popsané a zjednodušené schéma nastavení ESOP, které obě společnosti používají, je následující. Hlavní společnost, pro kterou všichni pracují a kde chtějí zavést ESOP nebo podobný program, založí zcela novou, nejčastěji zahraniční, společnost. Tato společnost je nazývána jako Special purpose vehicle (SPV). Je zřízená jen za účelem držení zaměstnaneckých podílů. Vedení této nové SPV společnosti je shodné s vedením hlavní. Zaměstnanci investují do SPV, která se následně stane společníkem v hlavní společnosti ve velikosti celého option pool. Jednatel SPV je zakladatel hlavní společnosti. Tím zaměstnanci získají nepřímý podíl na hlavní společnosti, ale nemohou do jejího řízení přímo zasahovat. Podíly jako takové tedy nadržují zaměstnanci, ale nově založená SPV společnost, kterou ovládají stejní zakladatelé jako společnost hlavní. Nová společnost přiděluje jejím společníkům – zaměstnancům hlavní společnosti – právo na finanční benefity. Samotné nastavení je v jednotlivých případech nastaveno velmi detailně. Cílem je ponechání práv vlastníkům hlavní společnosti a zároveň snížit riziko pro zaměstnance.



Obrázek 5 Schéma struktury

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle C je v České republice absolutní většina podílových programů založena na principu virtuálních ESOP. Je to nejjednodušší, nejlevnější a nejméně rizikové pro všechny strany. Zastává názor, že v pozdějších fázích růstu firem společnosti odchází do zahraničí. Tam využijí lépe a výhodněji připravené programy a legislativní úpravu.

Nastavení dalších jednotlivých parametrů, zejména rozsah programů, je v souhrnu následující.

Ve společnosti A původně nabídli možnost zapojení se do programu prvotním klíčovými zaměstnancům. V tuto chvíli, kdy má společnost stovky zaměstnanců, jsou zaměstnanecké podíly nabízeny hierarchicky podle pracovní pozice, kterou jednotlivec zastává. Mají zakotvený standardní čtyřletý vesting schedule s ročními vesting periods a s dvouletým cliffem. Dle dostupných zdrojů mají option pool cca 24 %. Při každém investičním kole je otevřen sekundární trh se zaměstnaneckými akciemi. Prostřednictvím něj mohou v tu chvíli zaměstnanci své dosud získané akcie nabídnout investorovi. Tento krok slouží jednak jako záruka likvidity, jednak jako demonstrativní ujištění pro ty zaměstnance, kteří své podíly neprodají, o hodnotě jejich podílů a vlastní práce celkově. Jednoduše řečeno, díky reálnému vyčíslení si jednotliví zaměstnanci snadno uvědomí opravdovou hodnotu svého podílu.

Ve společnosti B bylo zapojení se do programu nabídnuto téměř všem zaměstnancům. Celkově se zapojila absolutní většina full-time pracovníků a řada zaměstnanců na part-time. Je však nutné podotknout, že pro porovnání s předchozím příkladem, zde mluvíme o cca 20 lidech a rozhodnutí jediného zakladatele.

Co se týče daňových dopadů, ani jeden z dotazovaných nezastával názor, že by to byla nepřekonatelná překážka. Díky výše popsané struktuře využívající zahraniční entitu zaměstnanci neodvádí daň z příjmu ze zaměstnání, ale odvádí daň z příjmu z kapitálového majetku z poskytovaných finančních bonusů. Tedy daň odvedou jen jednou a bez povinnosti odvodů na sociální a zdravotní pojištění.

4.1.2 Komunikace

Z úplně všech rozhovorů vyplynulo, že komunikace je a byla zásadním bodem k řešení pro všechny dotazované. V rozhovorech se zástupci firem A a B se shodně opakovalo, že zvládnutí komunikace při zavádění programu bylo obrovské téma a překážka.

Ve společnosti B founder přiznal, že si na začátku vůbec nedokázal představit, jak velký problém komunikace bude. A přiznal, že v tu chvíli ve společnosti nastala největší personální krize. On jakožto investor je zvyklý na práci s akciemi a velkými obnosy finančních prostředků každý den. Nedokázal proto zpočátku vycítit, jak komplikované téma to pro jeho spolupracovníky je. Pochopení schématu a principu lidem trvalo dlouho, ale on se nebyl vědom, že tam nastává nějaký problém. Zaměstnanci si věci často různě domýšleli a nevěřili, že má vše dotaženo do konce. Zároveň se střetl s tím, jak citlivé téma peníze pro lidi doopravdy je. Právě kvůli nepodchycení komunikace na počátku zavádění programu, vznikl prostor pro spekulace, nejistotu, nedůvěru a nepochopení. S tím se vyrovnat vyžadovalo zpětně nepoměrně více energie, než by bylo na začátku potřebné. Co bylo zajímavým bodem, tak že řadoví zaměstnanci měli v tento program a foundera důvěru. Paradoxně skeptičtější byli zástupci vedení, kteří i přes

bližší vztah k zakladateli a pravděpodobně lepší přehled o stavu a budoucnosti společnosti, bylo těžší přesvědčit. Dalším komunikační překážkou byla nedůvěra v to, že výše investice zaměstnance nebude mít vliv na fungování společnosti. A to ve dvou rovinách. Ve formální, že pracovník s vyšší investicí nebude mít větší vliv na rozhodování. To se dalo následně poměrně jednoduše vyjasnit, protože on jako founder hlavní společnosti je neodvolatelným jednatelem nově založené společnosti (SPV) (viz obrázek 5), který reprezentuje tuto společnost na valné hromadě hlavní společnosti. Horší ale bylo podchytení strachu z neformálního vlivu a vylepšování si pozice. Vysvětlit, že pro firmu investice v řádech statisíců opravdu nehraje tak zásadní roli, aby dotyčnému byl osobně zavázaný a vděčný, bylo velmi těžké.

Ve společnosti A měli problém zejména s vysvětlováním celého konceptu. Je to především již několikrát opakovaným nízkým povědomím o těchto možnostech v České republice a neexistencí známých příkladů. Vedle toho je to poměrně komplikované a neuchopitelné téma při prvním setkání.

Dotazovaná D jakožto HR business partner považuje komunikaci za absolutně zásadní. Zavedení takového programu je zahájení nekonečného procesu informování a musí se k němu přistoupit jako k projektu. Od začátku je potřebné mít komunikační strategii dobře promyšlenou a naplňovanou. Aby celý podílový program měl kýžený účel v podobě změny chování lidí a zejména jejich motivování, je nutné jim to připomínat. Zaměřit se na udržení nadšení z budování něčeho velkého a společného v každodenním chodu firmy. V rámci komunikace se zároveň musí přistoupit k neustálému transparentnímu sdílení aktuálních výsledků firmy.

Dále narazila i na jeden velmi zajímavý aspekt českého prostředí. V České republice se startupy zabývá s určitými výjimkami první generace podnikatelů. Existuje tu mylná představa, že zakladatelé startupů musí být mladí a nadšení, většinou muži, a starší ročníky už nemají, co inovativního nabídnout. Oproti tomu například v USA je průměrný věk úspěšných founderů 45 let. Tento faktor má vliv na nevyzrálost zakladatelů a celého managementu startupů. Vzhledem k mládí a málo vlastním zkušenostem z pozice zaměstnance nebo vedení ve větších celcích, bývá s pochopením faktu, že ne všichni přemýšlí stejně a je potřebná interní komunikace, problém. A v případě ESOP je tedy vše tím o dost komplikovanější. Tyto chyby v řízení se kvůli ESOP přemění na velmi drahé.

V průběhu rozhovorů bylo v rámci komunikace identifikováno několik podtémat, které však odráží a potvrzují předpoklady teoretické části, a jsou shrnuty v následujících bodech.

1) Neznámost a neocenění

Obecně zaměstnanci v českém prostředí nejsou zvyklí na takovýto druh odměňování. Oproti například USA tu neexistuje mnoho příběhů lidí, ze kterých se díky podílu na vybudovaném úspěchu opravdu stali milionáři.

Komunikace musí zajistit, aby jednotlivci za tímto krokem, který je pro firmy tak zásadní a náročný, viděli opravdovou hodnotu. Je nutné vytvořit přesvědčení, že je to opravdu skvělá příležitost a budoucí zisk. Pokud se ESOP stává pouhou smlouvou v šuplíku, je zcela zbytečný.

2) *Vzájemné nepochopení a komunikace jako proces*

Nejde než zopakovat již mnohokrát řečené. Pro většinu zaměstnanců je toto téma při prvním setkání velmi komplikované a neuchopitelné. A foundeři jsou občas od této skutečnosti odtrženi a nedokáží včas identifikovat kritická místa. Stejně tak je potřebné při komunikaci přijmout fakt, že zaměstnanci nebudou číst každý newsletter či e-mail. Proto musí být komunikace plynulá a opakující se. Zejména nesmí chybět průběžná kontrola a ověřování si porozumění.

3) *Nedůvěra*

S nedůvěrou přichází strach, jaký vliv a změny takový program přinese. Je nutné správně vysvětlit, že rozsah investice do společnosti nebude mít žádný vliv na postavení jednotlivého zaměstnance. Zakladatel nebude zaměstnancům, kteří se rozhodnou pro vyšší investici, více zavázaný nebo vděčný. A ani to nebude mít vliv na celkové řízení a směřování společnosti.

4) *Citlivé téma*

Téma peněz je pro většinu populace v českém prostředí velmi citlivé téma. Pro zaměstnance na všech úrovních může být nekomfortní probírat svou aktuální finanční situaci či možnosti investování.

4.1.3 Důvod zavedení

Důvody zavedení jsou dle teorie většinou obdobné a při rozhovorech se i všechny potvrdily. Toto téma bylo zmiňováno pro zjištění detailnějších záměrů a očekávání společností při zavedení ESOP.

U společnosti A byl hlavním cílem především nábor kvalitních talentovaných zaměstnanců, kterým na začátku svého podnikání nemohli nabídnout tak velké peněžní odměny jako velké technologické firmy. ESOP jim díky přilákání kvalitních zaměstnanců v mezinárodním prostředí umožnil rychlý růst a úspěch. S tím souvisí i jejich dlouhodobé udržení. Vedle toho figuroval samozřejmě cíl zvýšit motivaci svých pracovníků. Podle respondenta z této společnosti mají podílové programy smysl právě ve společnostech, kde mají zaměstnanci vliv na konečný produkt a jejich úsilí se odrazí v přidané hodnotě, kterou nabízí svým zákazníkům. Celkově to zapadá do jejich personální strategie, kdy hledají lidi, kteří jsou motivováni růstem firmy a ne jinými bonusy. Využívání podílových programů je součástí jejich firemní kultury. V rámci té budují tzv. ownership kulturu, která spočívá ve vytvoření pocitu společného budování a dosahování cíle, přenesení zodpovědnosti na jednotlivce a jeho transformace do pozice investora. V souladu se svou vizí například nabízí neomezenou dovolenou nebo absolutní volnost v pracovní době. Zaměstnanci mají přemýšlet a fungovat jako podnikatelé, přistupovat k rozhodnutím obezřetně a chtít pracovat na úspěchu firmy.

Ve společnosti B byla primární vize foundera odvděčit se svým lidem a zvýšit jejich motivaci. Zcela upřímně si byl vědom, že právě oni stojí za vybudováním jeho společnosti, takže mu to dávalo jednoduše smysl. Z rozhovoru šlo vyvodit, že founder zastává obecně názor, že je to

správně a fér, aby všichni pracovali na úspěchu společně a tím pádem se na něm i podíleli. Uvedl, že jedním z dalších důvodů zavedení bylo i získání finanční investice pro další fungování společnosti. On zvolil podílový program ve formě přímého prodeje podílu, tedy bez vesting period pro nabytí opce. Díky tomu ve výsledku společnost získala poměrně velké množství finančních prostředků zcela bezúročně a bez rizika.

V době rozhovoru měla společnost B svůj program zavedený zhruba půl roku, proto jeho podrobné hodnocení nebylo úplně možné. Jako pozitivní vedlejší důsledek, který již zpozorovali, se objevilo extrémní zvýšení zájmu o společnost a její fungování. Zaměstnanci se chtěli dozvědět o tom, jak se jejich firmě daří. Při kvartálních zprávách byla pozorovaná vyšší zainteresovanost. Vedle toho se stalo daleko jednodušší mluvit o finančních výsledcích společnosti. Povědomí o finančním řízení společnosti se zásadně zvedlo, lidem začala čísla dávat smysl a vznikla atmosféra podporující a umožňující otevřenou komunikaci o těchto tématech. V rámci společnosti se jednoduše sdílí úspěch, protože z něj mají opravdovou radost a přínos všichni, i neúspěch, protože stejně tak zasáhne všechny.

Podle C podílové programy rozhodně nejsou pouhým benefitem, protože zásah do celé dynamiky a řízení společnosti je velmi zásadní, a není správné to tak označovat. Jako hlavní funkce určitě vidí retenční a motivační.

Z rozhovoru s D je možné jen zopakovat, že hlavní důvod a cíl zavedení zaměstnaneckého podílového programu musí být změna chování lidí. A jako k takovému k němu přistoupit. Zakladatelé společnosti se dobrovolně dělí o to nejcennější – své podíly na společnosti a částečně řízení. Z toho důvodu by s ESOP měli nakládat velmi opatrně, rozvážně a tak, aby tento krok splnil požadovaný efekt. Stejně tak pro zaměstnance jde o velmi rizikovou investici. Nesmí to být považováno za obyčejný zaměstnanecký benefit na úrovni multisport karty nebo 13. platu. Důvod zavedení musí být neustále v centru pozornosti a vše se od něj odvíjet, zejména pak v rámci interní komunikace.

Vzhledem k profesnímu zaměření respondentky D z investiční společnosti byly důvody zavádění podílových programů dále probírány z širšího pohledu o českém prostředí a jeho specifikách. Má rozsáhlý přehled o českém trhu a vlastní bohaté zkušenosti s jednáním se startupy ve věci podílových programů. Podle ní v současné době podílové programy nabízí zaměstnancům téměř výhradně startupy v technologickém odvětví. Jako důvod pro to uvádí několik faktorů. Pracovníci v IT a jiných moderních technologiích jsou velice žádaní, je jich na pracovním trhu nedostatek a jsou obecně velmi dobře placení. Proto jim společnosti musí nabízet něco navíc, aby je dokázali přilákat. Dalším faktorem může být, pokud budeme generalizovat, že jde o typ lidí, kteří jsou v investování zbláhli. Zároveň jsou to většinou mladí lidé, kteří mají ambice, nápady, nadšení a nevadí jim větší riziko výměnou za možnost tvořit něco nového a skvělého. Jeden z největších vlivů má povaha jejich práce. V neposlední řadě s rostoucí oblibou tzv. remote work, tedy prací na dálku odkudkoli, která je v tomto odvětví často využívaná, je pro ně velmi jednoduché uplatnit se v zahraničí. A v zahraničí jsou podílové programy daleko častěji nabízené. V některých případech států a oborů lze hovořit v podstatě o standardu. Tuzemské firmy se tedy musí přizpůsobit, aby byly konkurenceschopné pro získání kvalitních pracovníků.

4.2 Dotazníkové šetření

Druhá část průzkumu byla postavena na dotazníkové šetření. Cílem šetření bylo zjištění vnímání, spokojenosti, faktického fungování, znalosti a vlivu podílového programu na jednotlivé zaměstnance. Průzkum se zabýval i závislostmi mezi těmito oblastmi. Otázky dotazníku vycházely jednak z poznatků z odborné literatury, ale i z dosud provedeného kvalitativního průzkumu a rozhovorů, jejichž závěry tak mohly být dále potvrzovány a rozebírány.

Cílovou skupinou byly zaměstnanci z českého podnikatelského prostředí, kteří sami jsou účastníci zaměstnaneckých podílových programů.

Dotazníkové šetření bylo provedeno formou online dotazování prostřednictvím aplikace Microsoft Forms ve dnech 8. 3. 2024 až 16. 3. 2024. Dotazník byl sdílen a rozeslán na sociální síť mezi skupiny cílových respondentů. Pro rozšíření byly využity i osobní kontakty, které se pohybují a orientují v popisované oblasti zájmu. Celkově bylo získáno 54 odpovědí.

4.3 Dotazník

Dotazník se skládal z 16 tvrzení a čtyř otázek, které byly rozděleny do 6 oblastí.

Pozn. V dotazníku byla používána zkratka ESOP. V českém prostředí je toto označení široce rozšířeno a používáno jako pojem označující celou škálu modifikací podílových programů.

- **Oblast 1 Vnímání ESOP**

Tato oblast se skládá ze čtyř tvrzení a jedné otázky s výběrem z více možností. Má za cíl zjistit vnímání zavedeného podílového programu zaměstnanci zejména se zaměřením na jejich celkový dojem z ESOP a spokojenost s nastavením. Otázka s více možnými odpověďmi má zjistit, co pro jednotlivce ESOP osobně znamená.

- **Oblast 2 Znalost ESOP**

Tato část se skládá ze tří tvrzení. Zaměřuje se na zjištění úrovně znalosti nastavení a fungování podílového programu.

- **Oblast 3 Komunikace**

Tato část se skládá ze tří tvrzení, které se zabývají kvalitou a dostatečností interní komunikace týkající se ESOP.

- **Oblast 4 Motivace a angažovanost**

Tato oblast obsahuje tři tvrzení, jejichž úkolem je zhodnotit motivační funkci programu pro zaměstnance.

- **Oblast 5 Retence a nábor**

V této oblasti, skládající se ze dvou tvrzení, je cílem ověřit funkci programu v oblasti udržení a získávání zaměstnanců.

- **Oblast 6 Vnímaný důvod zavedení ESOP**

Samostatná otázka dává respondentům na výběr z několika možných důvodů, které podle jejich názoru stojí za zavedením programu v jejich společnosti.

- Poslední část dotazníku se skládala z jedné otevřené otázky pro jakékoli nápady či poznámky respondentů a dvou otázek sloužících pro ověření relevantnosti dat. Měly za cíl odfiltrvat odpovědi od respondentů, kteří ESOP nemají.

Většina otázek byla položena ve formě tvrzení, která měli respondenti ohodnotit na základě míry svého souhlasu. Byla využita pětistupňová Likertova škála Silně nesouhlasím, Nesouhlasím, Neutrální, Souhlasím, Silně souhlasím. Jednotlivé otázky byly samostatně rozebírány a vyhodnocovány. V případě zajímavých výsledků vycházejících z porovnání mezi jednotlivými tvrzeními, korespondujících s výše uvedeným kvalitativním výzkumem nebo teoretickou částí, byly uvedeny i průběžné komentáře. Následná část vyhodnocení se zaměřila na hlubší statistickou analýzu korelačních závislostí mezi jednotlivými oblastmi. Pro tento účel byly možnosti slovního hodnocení transformovány do číselných hodnot, kdy 1 odpovídá Silně nesouhlasím, 2 Nesouhlasím, 3 Neutrální, 4 Souhlasím, 5 Silně souhlasím.

V rámci šetření byly stanoveny následující hypotézy

H1: ESOP má vliv na motivaci zaměstnanců.

H2: ESOP má vliv na nábor.

H3: Existuje závislost mezi znalostí a pochopením nastavení ESOP a jeho vnímáním.

H4: Existuje závislost mezi komunikací o ESOP a jeho znalostí.

H5: Existuje závislost mezi komunikací o ESOP a jeho vlivem na motivaci.

4.4 Analýza výsledků

Výsledky jsou vyhodnocovány a popisovány v rámci jednotlivých tvrzení samostatně. Na závěr každé oblasti, podle kterých byl dotazník strukturován, jsou uvedeny celkové závěry, souhrny a komentáře.

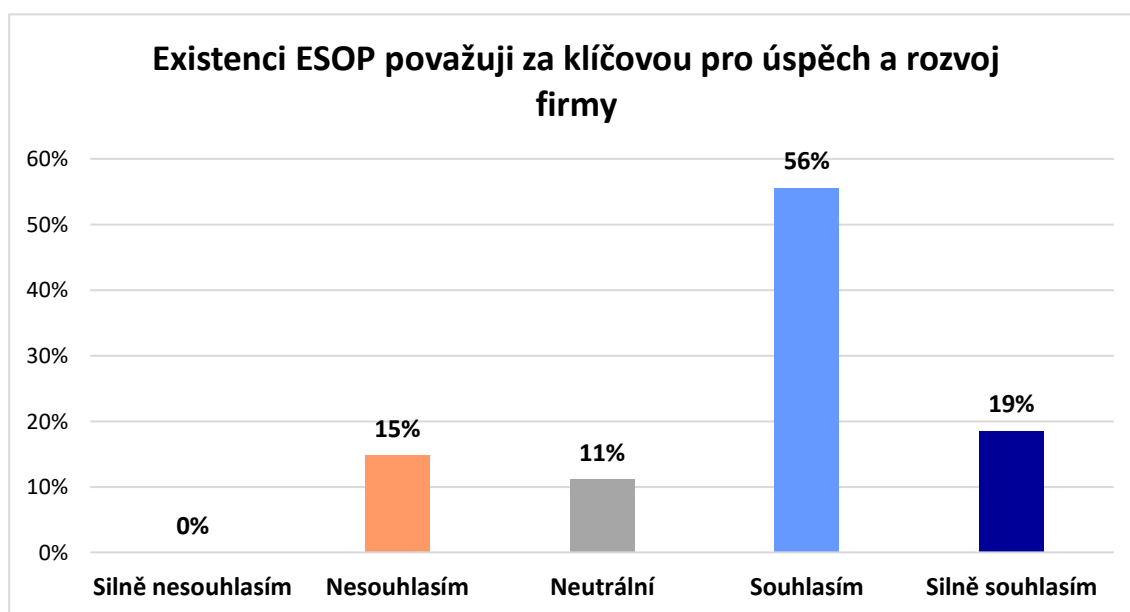
4.4.1 Oblast 1 Vnímání ESOP

Tvrzení č. 1 Existenci ESOP v naší firmě považují za klíčovou pro její úspěch a rozvoj.

Toto tvrzení mělo za cíl ověřit, do jaké míry zaměstnanci vnímají podílové programy jako důležitou součást nastavení společnosti vedoucí k jejímu úspěchu.

Je patrné, že většina respondentů považuje podílový program v jejich společnosti za klíčový. 56 % s tímto tvrzením vyjádřilo souhlas a 19 % dokonce silný. Naopak 15 % odpovídajících uvedlo, že nesouhlasí a ESOP tak nevnímají jako důležitý prvek pro úspěch své firmy. 11 % respondentů vybralo neutrální možnost odpovědi. Nikdo nezvolil možnost silně nesouhlasím.

Jedná se o jeden z nejjasnějších výsledků dotazníkového šetření. Vyplývá, že zcela převažující část zaměstnanců věří konceptu podílového programu a jeho pozitivním vlivům na celou společnost i její úspěchy. Vnímaná důležitost podílového programu je v některých situacích zásadnější než jeho skutečný podíl na úspěchu.



Graf 2 Vnímaná důležitost ESOP pro úspěch a rozvoj firmy

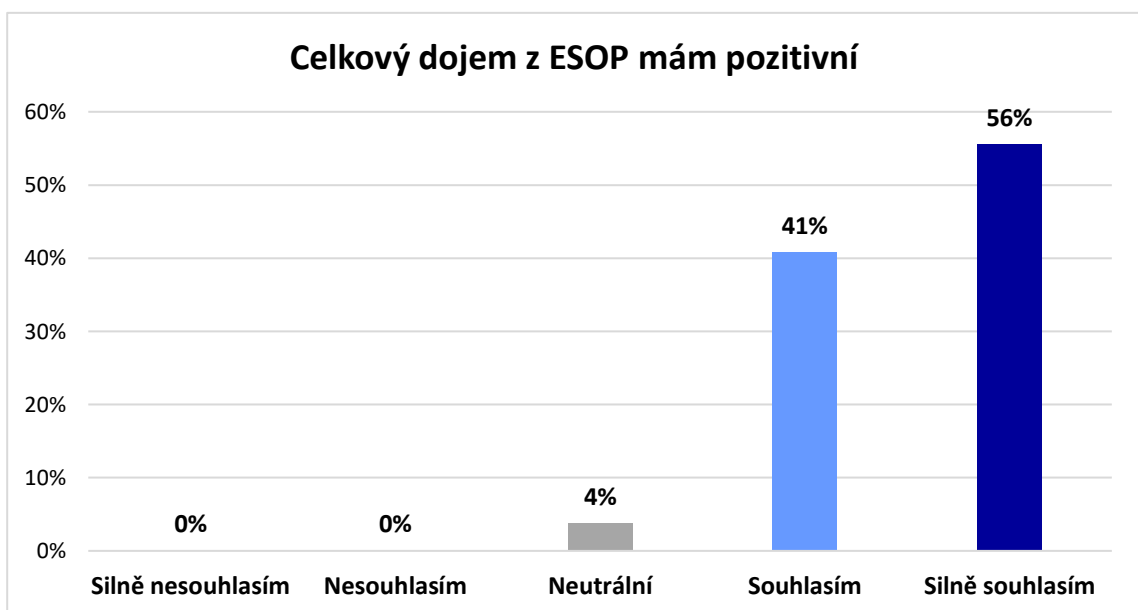
Zdroj: Vlastní šetření

Tvrzení č. 2 Celkový dojem z ESOP mám pozitivní.

Účelem tvrzení bylo zjištění celkového vnímání podílových programů.

Na základě údajů lze říci, že téměř všichni respondenti mají pozitivní vztah k ESOP. Na prvním místě se objevila odpověď silně souhlasím, a to s převažujícím 56 % podílem. Dalších 42 % respondentů s tímto výrokem souhlasí a má tedy celkový dojem z ESOP pozitivní. Pouze 4 %, tedy 2 respondenti, vybrali neutrální odpověď. Vůbec se neobjevily volby negativních odpovědí.

Můžeme v tomto případě hovořit o mimořádné shodě mezi všemi respondenty, která se ve výsledcích u dalších tvrzení neopakuje. Respondenti jednoznačně vyjádřili jasný a jednotný pozitivní názor na koncept ESOP. Je vidět, že podílové programy jsou mezi účastníky populární a vnímány jako velmi pozitivní prvek.



Graf 3 *Celkový dojem z ESOP*

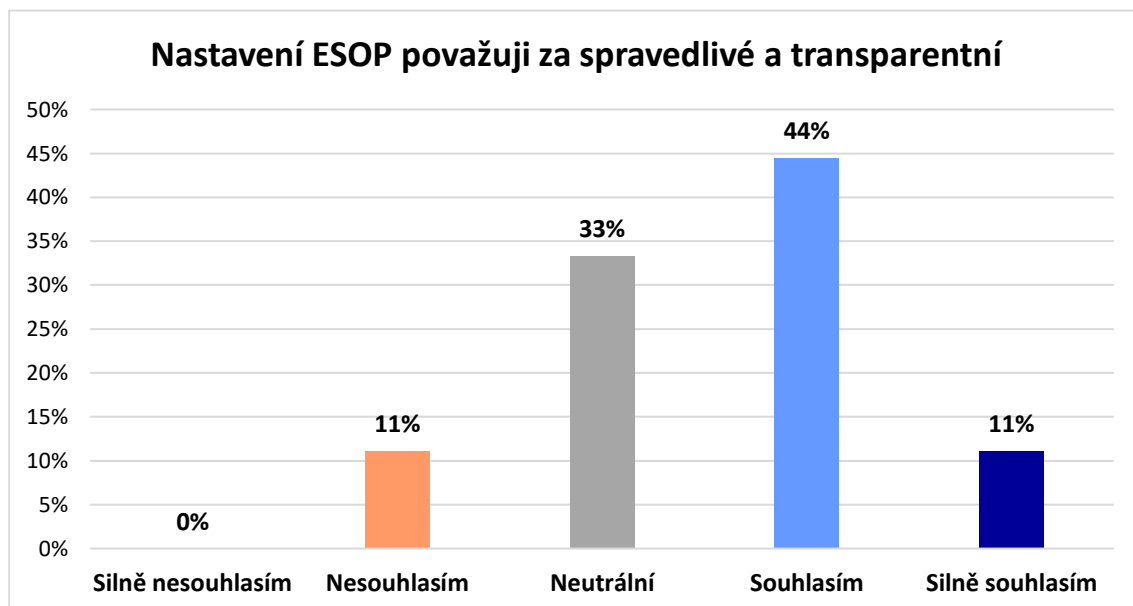
Zdroj: Vlastní šetření

Tvrzení č. 3 Nastavení ESOP v naší společnosti považuji za spravedlivé a transparentní.

Tato otázka byla směřována ke zjištění názoru na reálné fungování a vnímání ESOP jeho uživateli, co se týče spravedlnosti a transparentnosti.

Většina respondentů tvořená 44 % souhlasí, že nastavení v případě jejich firmy vnímají jako spravedlivé a transparentní. Jako druhou nejčastější odpovědí byl ve 33 % zvolen neutrální postoj. Respondenti se tedy nepřiklání k žádnému postoji, na základě svých dojmů nastavení zhodnotit neumí nebo si to netroufají. Silný souhlas uvedlo 11 % a stejně tak 11 % s výrokem nesouhlasí. Odpověď silně nesouhlasím nevybral nikdo.

Z výsledků je možné pozorovat, že vnímaná transparentnost a spravedlnost je mezi respondenty na vysoké úrovni. Většina z nich to jako problematický aspekt ESOP nevidí. Na druhou stranu se objevil vysoký počet neutrálních odpovědí, za nimiž je těžké hledat opravdové důvody volby. Dá se předpokládat, že respondenti nemají ke zhodnocení transparentnosti a spravedlnosti dostatek informací a vlastních zkušeností nebo to nemají s čím porovnat. Z toho důvodu nelze výsledek považovat za úplně pozitivní.



Graf 4 Vnímaná spravedlnost a transparentnost nastavení ESOP

Zdroj: Vlastní šetření

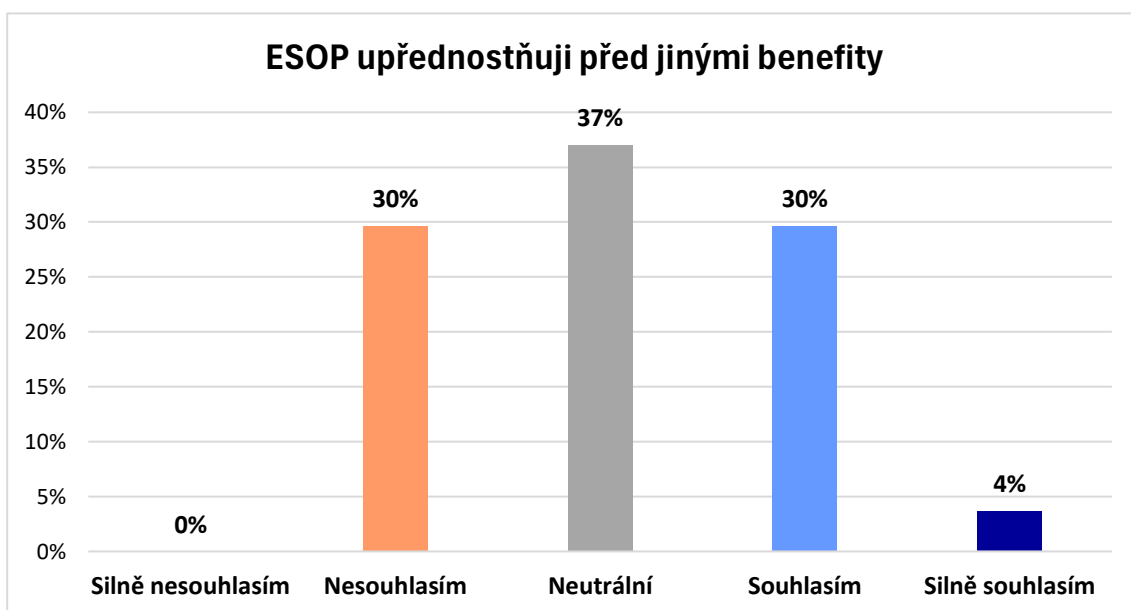
Je zajímavé porovnat tyto výsledky z tvrzení č. 3 s předchozím tvrzením č. 2. 11 % (6) respondentů uvedlo, že nastavení programu v jejich případě nepovažují za spravedlivé a transparentní (v tvrzení č. 3 odpověděli nesouhlasím), ale přesto celkový dojem z ESOP mají kladný (u č. 2 odpověděli souhlasím nebo silně souhlasím). Dokonce se objevilo 30 % (16) respondentů, kteří neumí nebo nechtějí zhodnotit spravedlnost a transparentnost ESOP (u tvrzení č. 3 zvolili neutrální odpověď), ale jejich celkový dojem z ESOP zůstává i tak stále velmi pozitivní (u č. 2 odpověděli souhlasím nebo silně souhlasím).

Tvrzení č. 4 ESOP upřednostňují před jinými benefity.

V rámci hodnocení tohoto tvrzení bylo sledováno, zda jsou podílové programy zaměstnanci upřednostňovány před jinými typy zaměstnaneckých výhod.

Výsledky ukazují, že většina respondentů (37 %) zvolila neutrální odpověď. Vedle toho shodně 30 % vyjádřilo preferenci ESOP před jinými benefity a 30 % s tímto výrokem nesouhlasí. Pouze malá část 4 % zvolila silný souhlas. Silný nesouhlas nevybral nikdo.

Hodnocení tvrzení ukazují, že předpoklad preference podílových programů je výrazně rozporuplný. Výsledky jsou velmi vyrovnané a bez jednoznačného závěru. Přestože z odpovědí lze vidět mírná převaha souhlasného stanovisko s tvrzením nad nesouhlasným, nelze říci, že by ESOP byl absolutně upřednostňovaný zaměstnanecký benefit. Největší počet neutrálních odpovědí může souviset s vnímáním účastníků, že podílové programy nelze zařadit mezi typické benefity. ESOP je komplexní a specifická záležitost, která má vliv na celou řadu aspektů ve firmách. Pro zaměstnance proto může jít o nesrovnatelné oblasti a nemohou tak míru souhlasu pravdivě uvést. Stejně tak důležitým faktorem, který je nutné připomenout, je, že politika odměňování je v jednotlivých společnostech odlišná a není jasné, jaké typy benefitů respondenti porovnávali. Z celkového hlediska tak nejde výsledek považovat za zcela pozitivní.



Graf 5 Vztah ESOP k jiným benefitům

Zdroj: Vlastní šetření

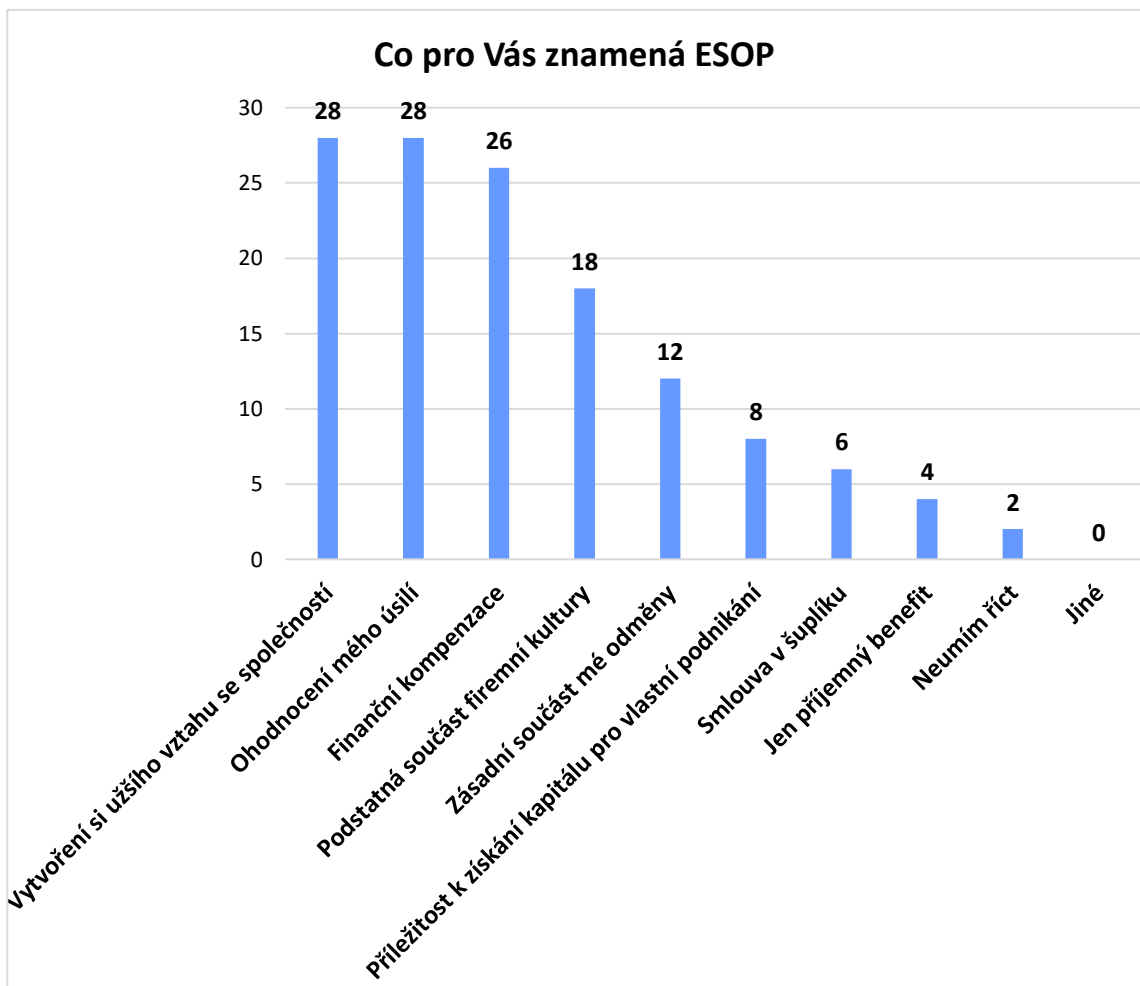
Otázka č. 5 ESOP přímo pro mě znamená

Tato otázka byla zaměřena na zjištění toho, co podílové programy pro jednotlivé zaměstnance osobně znamenají. Jinak řečeno, jak je subjektivně vnímají, zda je umí náležitě ocenit a jestli za nimi opravdu vidí to, co si od toho teoretické předpoklady či firma slibuje. Respondenti měli na výběr z devíti možností variant a v případě, že by jim nestačili, i možnost otevřené odpovědi pro jiné odpovědi. Každý mohl označit maximálně tři možnosti.

Nejvíce lidí vidí ESOP jako nástroj k *Vytvoření si užšího vztahu se společností* (28) a prostředek pro *Ohodnocení mého úsilí* (28). S druhou největší četností odpovědí se objevila volba *Finanční kompenzace* (26). S velkým rozdílem jako čtvrtá nejvíce zastoupená odpověď byla *Podstatná součást firemní kultury* (18). S dalším větším odstupem četnosti odpovědí byla volena odpověď *Zásadní součást mé odměny* (12), *Příležitost k získání kapitálu pro vlastní podnikání* (8), *Smlouva*

v šuplíku (6), Jen příjemný benefit (4) a 2 respondenti vůbec nedokázali říci, co pro ně ESOP vlastně znamená. Otevřenou možnost odpovědi Jiné nevyužil nikdo.

Z výsledků je patrné, že podílové programy jsou zaměstnanci vnímány opravdu jako prostředek k posílení a udržení jejich loajality a angažovanosti ve firmě. Stejně tak za ESOP vidí možnost, jak být odměněni za svou práci a vynaložené úsilí, které jim reálně něco přinese. Stejně tak pro mnohé znamená finanční zdroj, který může například kompenzovat horší platové podmínky nebo podstoupené riziko. Pořadí volených odpovědí víceméně koresponduje s teoreticky popisovanými funkcemi odměňování i ovlivnění firemní kultury. Jako mírně znepokojující je, že existuje určitý počet zaměstnanců, pro které celý podílový program končí podpisem komplikované smlouvy nebo vůbec neví, co by pro ně mohl představovat. Zamýšlený účinek je tedy nulový a firma vynaložila zbytečně energii, finance i sama sebe. Výsledek i tak lze považovat celkově za pozitivní.



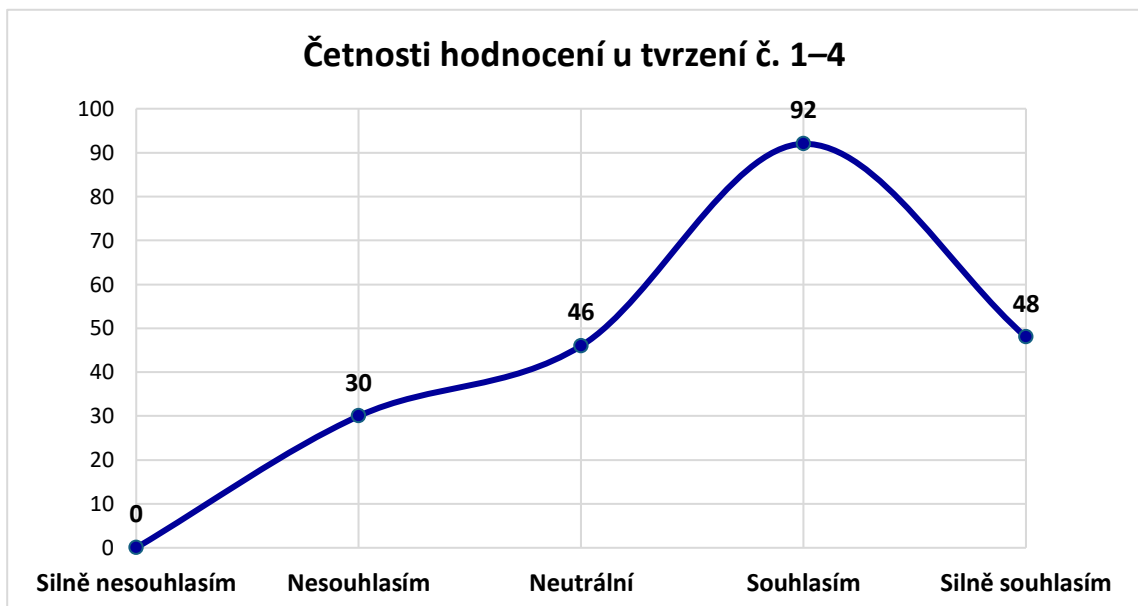
Graf 6 Co pro zaměstnance znamená ESOP

Zdroj: Vlastní šetření

Celkový výsledek Oblasti 1 Vnímání

Na základě uvedených výsledků je možné zhodnotit, že celkové vnímání podílových programů mezi jejich účastníky je velmi pozitivní, respektive bez výjimky kladný. Absolutní většina zaměstnanců za nimi vidí klíč k úspěchu a rozvoji jejich společností. Stejně tak převažující část respondentů má důvěru v podílový program a považuje ho za spravedlivý a transparentní. Podle výsledků však o ESOP nelze tvrdit, že by byly upřednostňovanými zaměstnaneckými výhodami. V souladu s tímto postojem se objevily odpovědi na osobní vnímání programů, kde se možnost benefit vyskytla na posledních místech.

Tvrzení byla formulována tak, že odpověď Silně souhlasím odpovídá nejpozitivnějšímu hodnocení daného tvrzení. V rámci všech hodnocení tvrzení č. 1–4 v dotazníku se objevilo 92 odpovědí Souhlasím, 48 Silně souhlasím, 46 Neutrálních, 30 Nesouhlasím a žádná Silně nesouhlasím. Na základě těchto absolutních četností jednotlivých odpovědí v Oblasti 1 Vnímání ESOP lze říci, že vnímání a celkové hodnocení ESOP mezi respondenty má zásadně kladnou tendenci.



Graf 7 Četnost hodnocení u tvrzení č. 1–4

Zdroj: Vlastní šetření

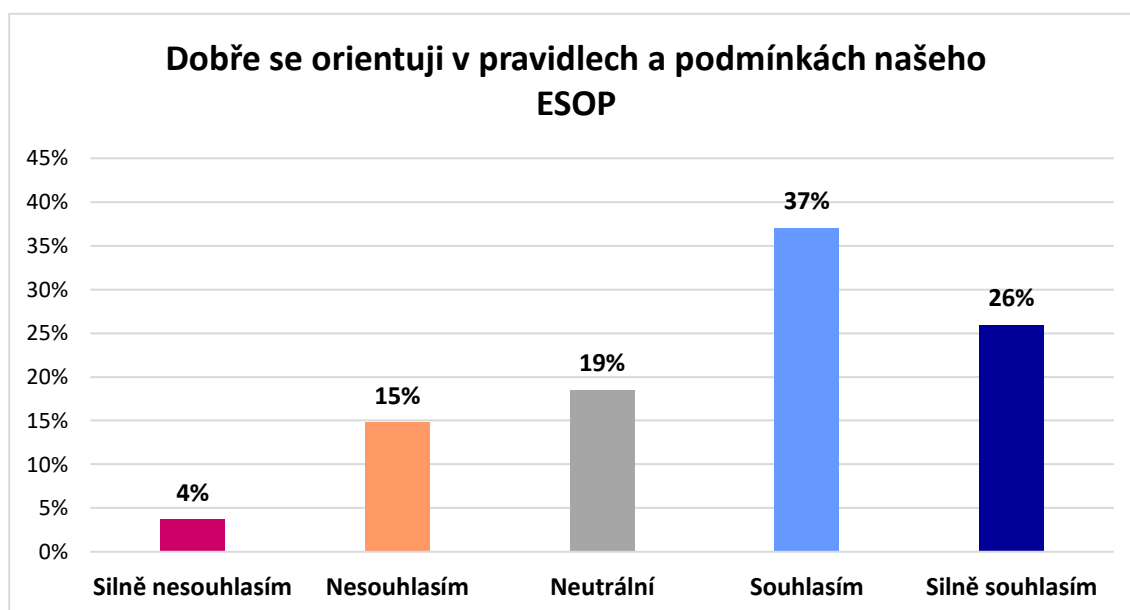
4.4.2 Oblast 2 Znalost ESOP

Tvrzení č. 6 Dobře se orientuji v pravidlech a rozumím podmínkám ESOP v naší firmě.

Tvrzení mělo zjistit, jak respondenti sami hodnotí své znalosti podílového programu, jehož se účastní.

37 % respondentů uvedlo, že s daným tvrzením souhlasí. 26 % si je svými znalostmi jisto a silně souhlasí. 19 % odpovídajících zvolilo neutrální postoj. 15 % zaměstnanců účastnících se podílového programu pravidlům a podmínkám ESOP v jejich firmě spíše nerozumí a 4 % to tak hodnotí silně.

Je tedy zřejmé, že velká většina respondentů nemá pocit neznalosti nastavení a fungování programů. V součtu 63 % (Souhlasím a Silně souhlasím) respondentů se v pravidlech a podmínkách jejich ESOP orientuje. Existuje ale určitý počet zaměstnanců, 19 % získaného vzorku (součet Silně nesouhlasím a Nesouhlasím), kteří přestože se podílového programu účastní, nemají dojem, že rozumějí jeho nastavení. Je možné, že malá část o porozumění ani tolik nestojí. Může se to pravděpodobně odvíjet od jejich přístupu k podílovému programu jako takovému. Pokud si možnosti zapojení se do ESOP neváží nebo nedokáží ocenit, jeho znalost nevyhledávají. Lze však předpokládat, že větší část je se svou neznalostí nespokojena a ocenila by lepší vysvětlení či více souvisejících informací.



Graf 8 Znalost pravidel a podmínek ESOP

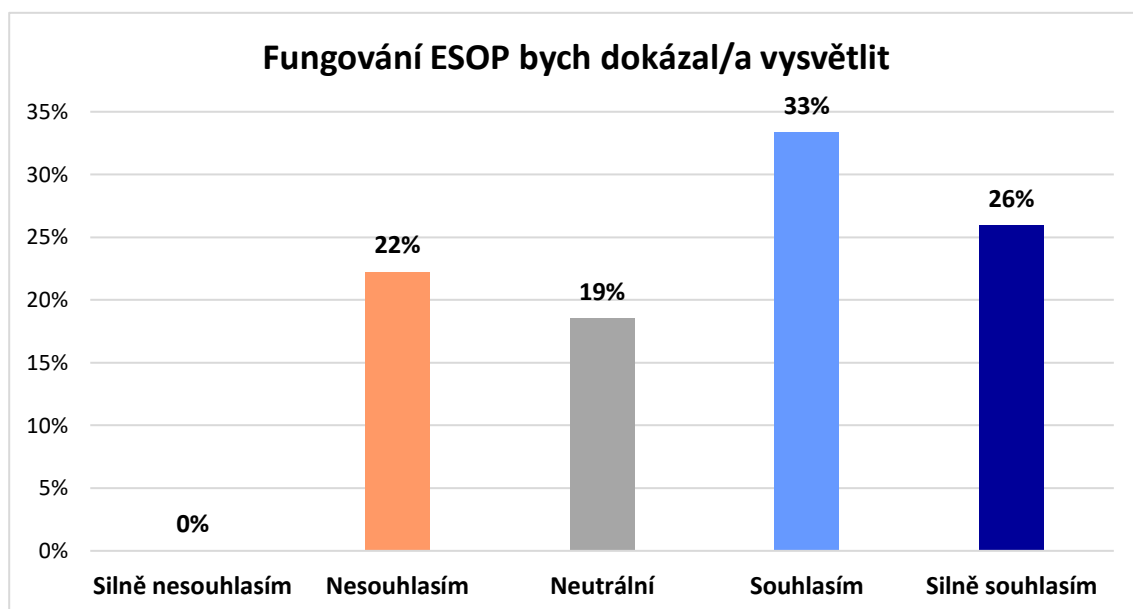
Zdroj: Vlastní šetření

Tvrzení č. 7 Fungování ESOP bych dokázal vysvětlit.

Uvedené tvrzení cílilo na zjištění míry hlubší znalosti ESOP. Pokud je člověk schopný něco vysvětlit, jeho pochopení problému je velmi kvalitní a jisté.

Respondenti se se svými odpověďmi rozprostřeli mezi většinu možností. Na prvním místě se objevila odpověď souhlasím u 33 % respondentů. Druhou nejčastější se stala odpověď silně souhlasím u 26 % odpovídajících. Následuje 22 % nesouhlasných odpovědí a 19 % neutrálních postojů.

Z celkového pohledu v součtu lze pozorovat, že se respondenti přiklání spíše k pozitivnímu hodnocení tvrzení. Převažující většina si myslí, že by dokázala fungování podílového programu vysvětlit. Je zajímavým a pozitivním výsledkem, že téměř polovina souhlasných odpovědí je silně souhlasných. Tedy že respondenti byli u své volby velmi sebevědomí a jsou si svou znalostí jistí. Objevuje se ale i značné procento nesouhlasných odpovědí, které značí pocit nedostatečné vlastní znalosti ESOP. Výsledky tedy dokazují, že znalosti jsou i mezi samotnými účastníky ne vždy dostatečné a nevyrovnané.



Graf 9 Schopnost vysvětlit fungování ESOP

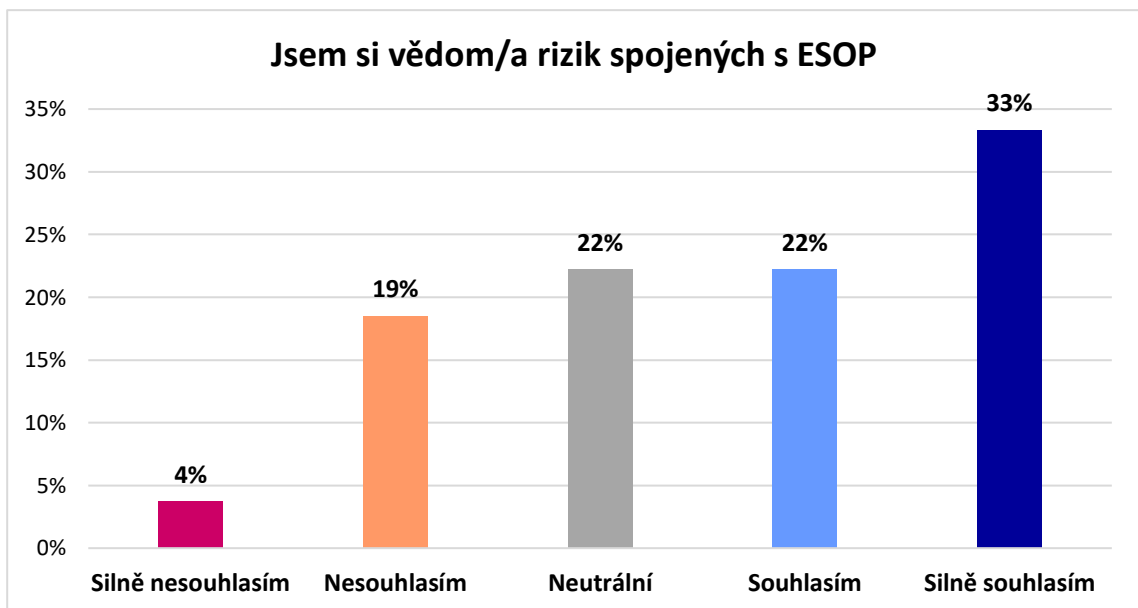
Zdroj: Vlastní šetření

Tvrzení č. 8 Jsem si vědom rizik spojených s ESOP.

Toto tvrzení sloužilo k získání informace, zda zaměstnanci mají povědomí i o potenciálních rizicích spojených s podílovými programy.

Odpovědi se objevily v celé škále hodnocení a byly rozvrstveny dosti podobně. 33 % respondentů zvolilo odpověď silně souhlasím a jsou tedy s riziky velmi dobře obeznámeni. Shodně 22 % respondentů souhlasilo a 22 % zvolilo neutrální odpověď. Pro 19 % jsou rizika spíše neznámá a 4 % si jich není vědoma vůbec.

Navzdory rozmělněnosti výsledků můžeme hovořit o poměrně pozitivním výsledku. Většina odpovídajících se v součtu pohybovala v kladných částech škály. I přes to, že v souvislosti s ESOP bývají častěji představované veškeré výhody, má většina zaměstnanců dobré povědomí o možných negativních aspektech mezi účastníky podílových programů. Navíc se na prvním místě objevil silný souhlas s tvrzením. To značí, že ti, kteří si je uvědomují, si je uvědomují velmi dobře. Nejasnost opět budí velký počet neutrálních odpovědí. Za nimi je skryto mnoho rozhodovacích faktorů, které na základě tohoto průzkumu není možné zachytit. Možnými důvody mohou být, že o této oblasti respondenti vůbec nepřemýšlí, není pro ně důležitá nebo se nechtějí vyjadřovat. Čtvrtina nesouhlasných a silně nesouhlasných odpovědí samozřejmě pozitivní zprávou není. Zejména pro společnosti, odkud respondenti pochází. Každý účastník ESOP musí být obeznámen s jeho celým obrazem a tedy i riziky.



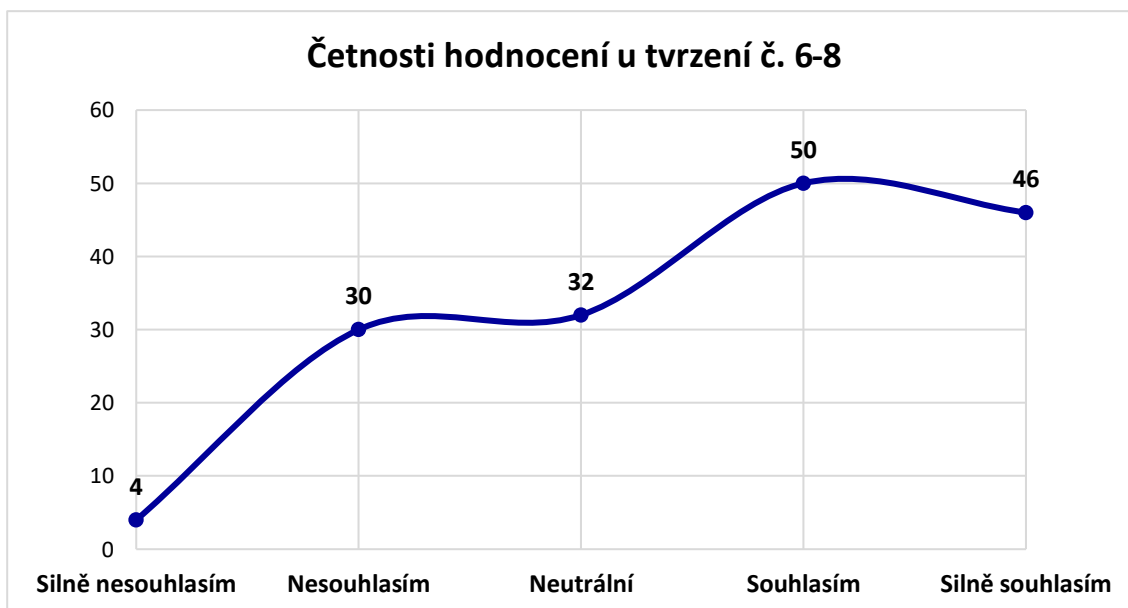
Graf 10 Vědomí rizika ESOP

Zdroj: Vlastní šetření

Celkový výsledek Oblasti 2 Znalost

Podle výsledků jednotlivých tvrzení lze uzavřít, že znalost podílových programů je problematické téma. V první řadě je nutné uvést, že dané výsledky jsou subjektivní hodnocení vlastní úrovně znalostí samotnými respondenty. Nikoliv závěry na základě reálného testování znalostí. Cílem oblasti ale bylo zjištění vlastního dojmu a pocitu, což šetření splnilo. Výsledkem je, že převažující většina respondentů pravidlům a nastavení ESOP rozumí. O něco málo menší počet by ho dokázal vysvětlit. Velmi pozitivní výsledek zaznamenalo tvrzení o znalosti rizik, kde se objevila vysoká převaha silně souhlasných odpovědí.

Většina respondentů vyjádřilo souhlas (50) nebo silný souhlas (46) se všemi třemi výroky, což svědčí o konzistentním a sebejistém chápání ESOP. Objevují se však i vysoké počty nesouhlasu (30) nebo neutrality (32), což poukazuje na fakt, že v každé společnosti se bude úroveň lišit. Stejně tak uvnitř firem bude znalost mezi různými pracovními pozicemi kolísat. Silně nesouhlasím bylo v rámci celé oblasti zvoleno jen čtyřikrát. Poměrně velká přítomnost neutrálních odpovědí naznačuje, že existuje část zaměstnanců, kteří si mohou být nejistí nebo jsou lhostejní, pokud jde o úroveň jejich porozumění nebo informovanosti o ESOP. Dalším šetřením by bylo možné zjistit důvody této neutrální odpovědi a to, zda odráží potřebu cílenější komunikace nebo vzdělávacích iniciativ. Celkově však odpovědi i v této Oblasti 2 Znalost naznačují velmi kladnou tendenci.



Graf 11 Četnost hodnocení u tvrzení č. 6-8

Zdroj: Vlastní šetření

4.4.3 Oblast 3 Komunikace

Tvrzení č. 9 Interní komunikaci ohledně ESOP při jeho zavádění (nebo mém přistoupení) považuji za dostatečnou.

Z předchozích částí práce je zřejmé, že komunikace sehrává zcela zásadní roli v průběhu celé existence ESOP od procesu zavádění po jeho každodenní fungování.

Jak je možné pozorovat v Grafu 10, respondenti se rozvrstili mezi všechny varianty odpovědi. Významná část odpovídajících (37 %) interní komunikaci o podílovém programu při zavádění považovalo za dostatečnou. 15 % s tímto tvrzením dokonce souhlasí silně. Vedle toho se objevuje 26 % respondentů, kteří s výrokem nesouhlasí a 7 % silně nesouhlasí. Neutrální možnost byla zvolena 15 % respondentů.

Výsledky ukazují polaritu názorů mezi respondenty. Převažující většina odpovědí (52 %, součet souhlasím a silně souhlasím) se pohybovala v kladných částech škály hodnocení. Pro nezanedbatelnou část zaměstnanců (33 %, součet nesouhlasím a silně nesouhlasím) byla komunikace při spouštění podílového programu nebo jejich vstupu nedostatečná. To znamená třetina respondentů neměla pocit dostatečné informovanosti při vstupu do ESOP. Tento závěr odpovídá i výsledkům tvrzení z Oblasti 2 Znalost ESOP, které se opakovaně objevovala obdobně velká část respondentů s neostatečnou znalostí fungování podílového programu v jejich společnosti.

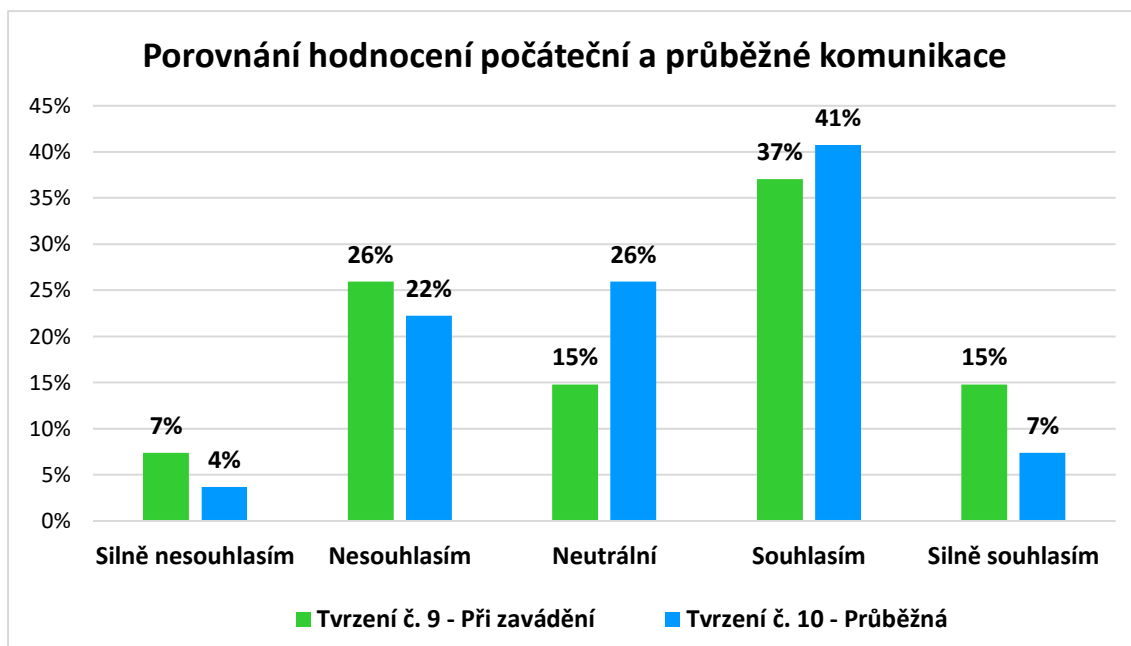
Tvrzení č. 10 Průběžnou interní komunikaci ohledně ESOP považuji za efektivní a srozumitelnou.

Cílem tohoto tvrzení bylo zjistit, zda se komunikace v průběhu existence ESOP ve firmě udržuje na stejné úrovni efektivity a srozumitelnosti nebo je na ní zapomínáno.

I v rámci tohoto bodu, se respondenti nepřiklonili k jednoznačnému hodnocení. Z výsledků plyne, že významně převažuje souhlasné stanovisko s 41 % odpovědí a se 7 % silného souhlasu. Druhou nejčastější odpovědí se stala neutrální s 26 %. Pro 22 % respondentů průběžná komunikace není efektivní a srozumitelná a 4 % si to myslí silně.

Z výsledků vyplývá, že průběžná komunikace je pro respondenty v zásadě efektivní a srozumitelná. To značí jednak to, že se v interní komunikaci neustále pokračuje a jednak, že pravděpodobně dobře plní svůj účel. I u tohoto tvrzení se ale objevuje více jak čtvrtina respondentů, pro které komunikace efektivní a srozumitelná není. To je dosti velký počet a může to značit potenciální problémy pro dané společnosti. Dále 26 % neutrálních odpovědí je nemožné hodnotit kladně nebo ne. Je to velké procento, u kterého není znám důvod vzniku.

Pro názornost porovnání počáteční a průběžné komunikace jsou tvrzení č. 9 a č. 10 zobrazeny v jednom grafu.



Graf 12 Srovnání odpovědí k tvrzení č. 9 a č. 10

Zdroj: Vlastní šetření

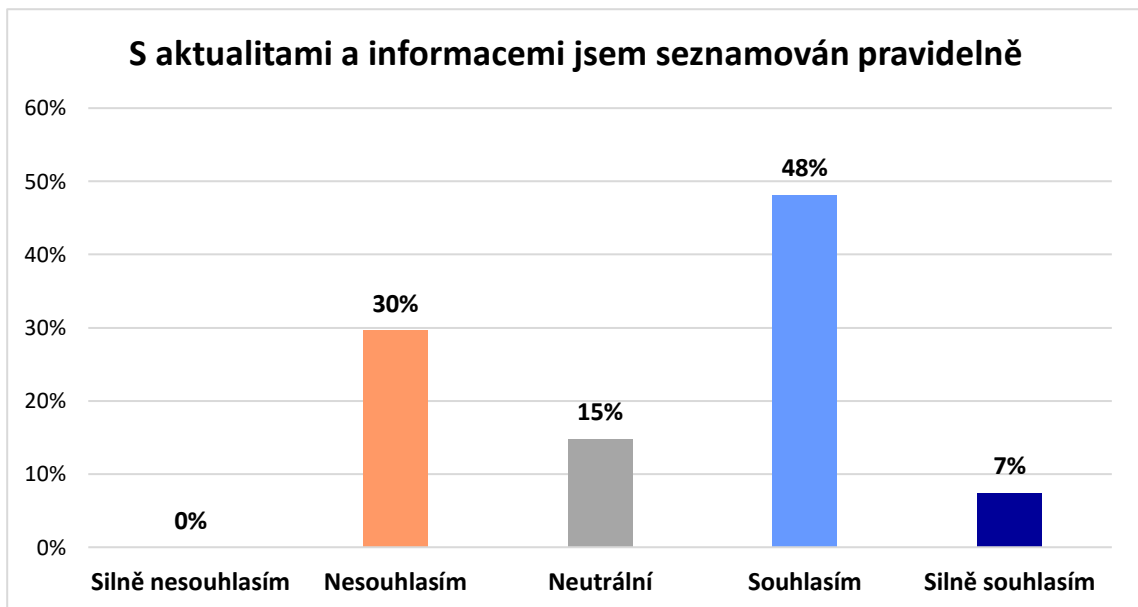
Z porovnání je zřejmé, že hodnocení průběžné komunikace se oproti té počáteční zajímavě proměnilo. Nejvíce se zvýšil počet odpovědi Neutrální, a to o 11 %. Je zajímavé, že k odlivu odpovědí směrem ke středu škály došlo z obou pólů hodnocení. Snížil se počet odpovědí Silně nesouhlasím o 3 %, Nesouhlasím o 4 % i Silně souhlasím o 8 %. Lehce se zvýšil počet odpovědí Souhlasím o 4 %. Z celkového pohledu lze dojít k závěru, že počáteční komunikace je hodnocena o něco lépe než průběžná – 52 % souhlasím + silně souhlasím u komunikace při zavádění vs. 48 % u průběžné. Na druhou stranu se u průběžné komunikace snížil počet nesouhlasných odpovědí – 33 % nesouhlasím + silně nesouhlasím u počáteční komunikace vs. 26 % u průběžné. A to přesto, že udržení kvality průběžné komunikace bývá komplikovanější. Za vším může být mnoho neznámých faktorů souvisejících s konkrétními situacemi ve firmách, odkud respondenti pochází. Může to také značit, že průběžná komunikace není pro respondenty tak stěžejní. Je to i poměrně logické. Pro většinu je klíčové zejména pochopení fungování a nastavení celého podílového programu na jeho začátku. Od počáteční komunikace mají tedy větší očekávání a i vyšší nároky. Později už to mnoho účastníků jednoduše tolik nezajímá a jen čekají na konečný přínos jejich účasti.

Tvrzení č. 11 S aktualitami a informacemi o ESOP jsem seznamován pravidelně.

Tvrzení bylo zařazeno za účelem zjištění, jestli průběžná komunikace ohledně ESOP je také pravidelná.

Naprosto převažující část respondentů je s pravidelností poskytování aktualit a informací o ESOP spokojena. U 48 % byl zaznamenán souhlas. 7 % uvedlo silný souhlas s daným tvrzením. Jako druhé nejčastější stanovisko se objevilo nesouhlasím s 30 % odpovídajících. 15 % zvolilo neutrální odpověď. Silně nesouhlasím se neobjevilo nikde.

V souhrnu se lze přiklonit k silně pozitivnímu hodnocení výsledků. Většina respondentů (55 %, součet souhlasím a silně souhlasím) má přístup k pravidelným aktualitám a informacím o ESOP. Na druhou stranu celá třetina odpovídajících neregistruje pravidelnou průběžnou komunikaci. Nelze na základě těchto dat hodnotit, zda je s takovým stavem nespokojeno, ale z pohledu fungování interní komunikace se jedná o negativní stav. Alespoň úplná absence odpovědí se silným nesouhlasem výsledek posouvá do kladnějšího trendu.



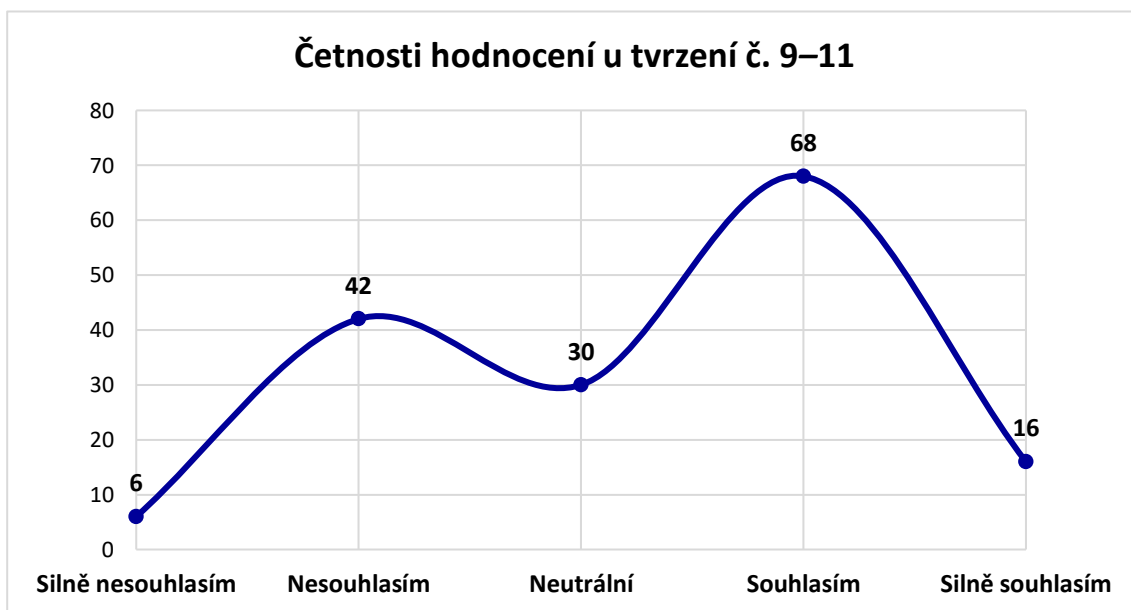
Graf 13 Pravidelné seznamování s aktualitami a informacemi o ESOP

Zdroj: Vlastní šetření

Celkové výsledky Oblasti 3 Komunikace

V celkovém pohledu na oblast komunikace plyne z šetření polarizovaný výsledek s převahou kladného hodnocení. U všech třech tvrzení se na prvním místě objevovala odpověď souhlasím následovaná ihned odpovědí nesouhlasím. Většina respondentů považuje počáteční i průběžnou interní komunikaci za adekvátní, efektivní, dostatečnou a srozumitelnou.

V rámci hodnocení napříč všemi tvrzeními č. 9–11 se objevilo 68 odpovědí souhlasím, 42 nesouhlasím, 30 neutrální, 16 silně souhlasím a 6 silně nesouhlasím. I tady byla zvolena formulace tvrzení, u nichž byla jako nejvíce žádoucí varianta hodnocení odpověď Silně souhlasím. Na základě absolutních četností se celkově dá zhodnotit, že většina respondentů vnímá interní komunikaci o ESOP jako dostatečnou a jsou spokojeni s její efektivitou. Nicméně existuje velký podíl lidí, kteří s danými výroky nesouhlasí a ke komunikaci mají výhrady. K výsledkům této oblasti otázek je nutné přistupovat s vědomím, že jsou zásadně ovlivněny konkrétními podmínkami v jednotlivých různých firmách, ze kterých respondenti pochází. A samozřejmě, že komunikaci je potřeba vždy zlepšovat.



Graf 14 Četnost hodnocení u tvrzení č. 9–11

Zdroj: Vlastní šetření

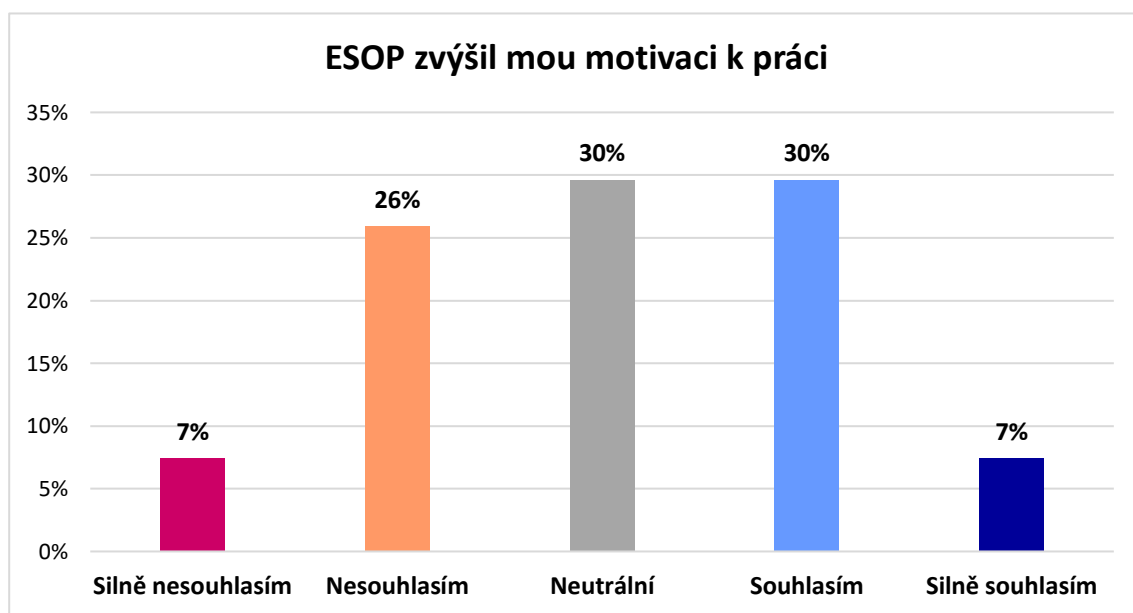
4.4.4 Oblast 4 Motivace a angažovanost

Tvrzení č. 12 ESOP zvýšil mou motivaci k práci.

Tvrzení se zabývalo tím, zda zavedení ESOP mělo reálný vliv na zvýšení motivaci k práci jednotlivce.

Třetina respondentů (30 %) souhlasí, že díky ESOP mají vyšší motivaci k práci. Se stejným výsledkem 30 % skončila neutrální odpověď. Jako druhá nejčastější odpověď se objevila možnost nesouhlasím s 26 %. Následováno silným souhlasem s tvrzením se 7 % a stejný podíl odpovědí v 7 % zaznamenala i možnost silně souhlasím.

Výsledky jsou velmi vyrovnané do obou směrů hodnotící škály. Část respondentů vidí ESOP jako podnět k vyššímu úsilí. U stejně velké části se postoj nepodařilo zachytit, protože pro volbu neutrální mohou být různé důvody. Téměř stejně velká skupina odpovídajících vliv podílového programu na svou motivaci nepocítují. Závěrem může být pouze tvrzení, že na každého zaměstnance fungují odlišné motivační nástroje a ESOP nemusí vždy působit na pracovní motivaci jeho účastníků.



Graf 15 Vliv na motivaci k práci

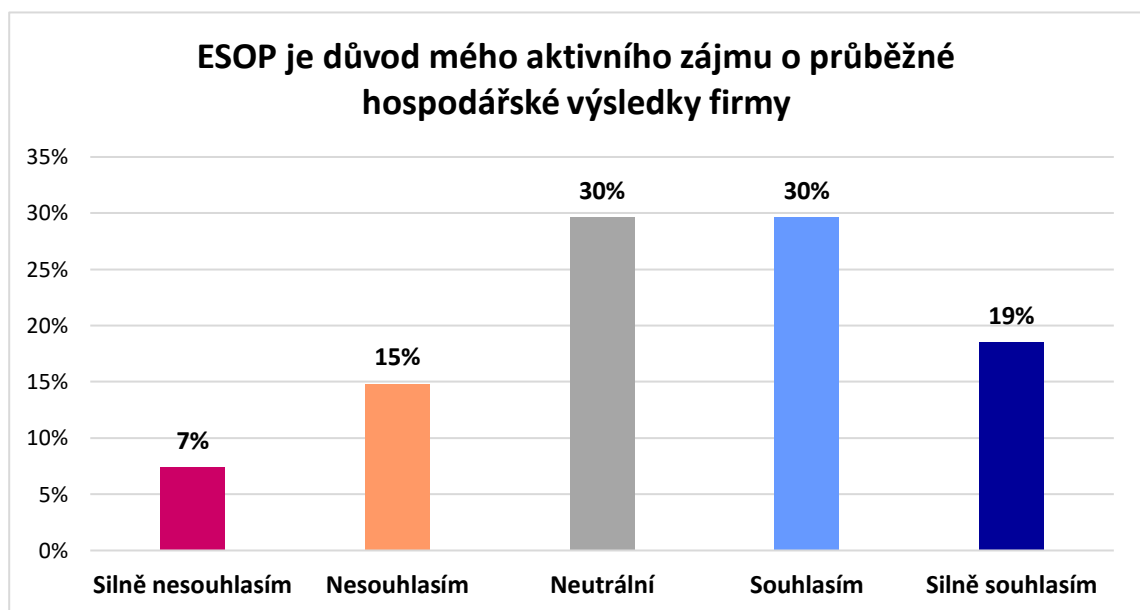
Zdroj: Vlastní šetření

Tvrzení č. 13 ESOP je důvodem, že se aktivně zajímám o průběžné hospodářské výsledky firmy.

Tvrzení se zabývalo vlivem podílového programu na vznik aktivního zájmu o průběžné hospodářské výsledky firmy.

Většina respondentů se přiklonila k souhlasným stanoviskům a to ve 30 % se souhlasím a 19 % se silně souhlasím. Na druhou stranu se zde objevil shodně velký podíl odpovídajících (30 %), kteří zvolili neutrální postoj. 15 % s tvrzením nesouhlasí a 7 % dokonce silně.

Celkově se tedy respondenti přiklání spíše k souhlasu a s jejich účastí v podílovém programu spojují větší osobní zájem o průběžný stav a výsledky společnosti. Výsledek může naznačovat pozitivní vliv podílových programů na angažovanost zaměstnanců při rozvoji společnosti. Vzhledem k vysokému počtu neutrálních odpovědí to ale nelze vidět jako převažující výsledek. Není možné určit důvody, které stojí za tolika neutrálními odpověďmi. Jednou z možností je, že pro zaměstnance tam žádná taková spojitost není. Nebo se o výsledky své firmy zajímali už před zavedením podílového programu.



Graf 16 Vliv ESOP na aktivní zájem o průběžné hospodářské výsledky

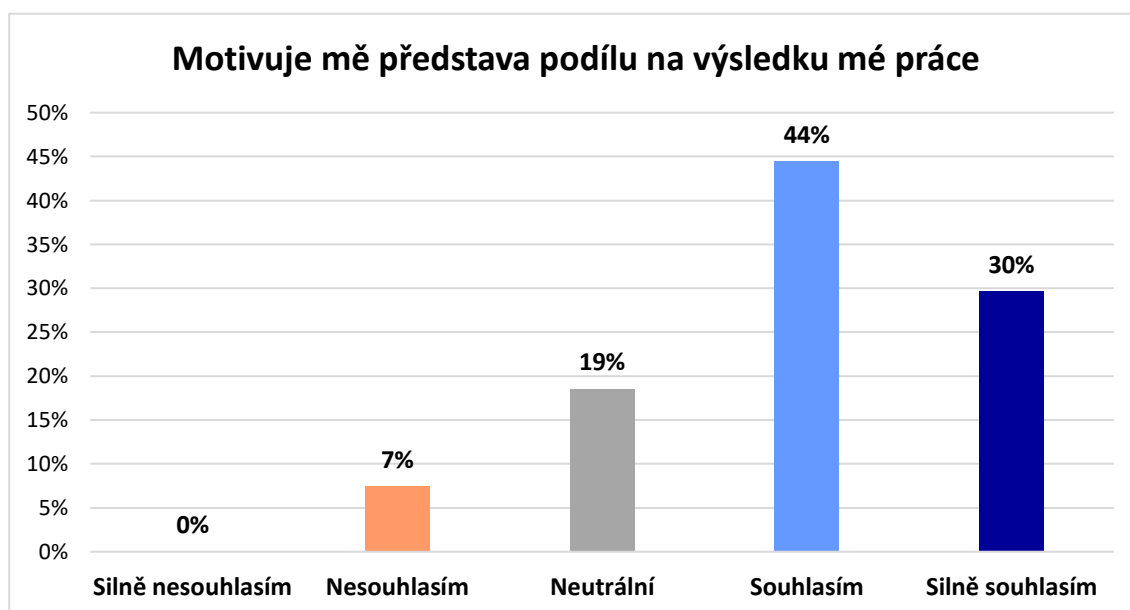
Zdroj: Vlastní šetření

Tvrzení č. 14 Motivuje mě představa podílu na výsledku mé práce

Cílem tvrzení bylo zjištění, jestli jsou jednotlivci motivováni představou podílu na své práci.

Z výsledků vyplývá, že 44 % respondentů představa podílu z vlastní práce motivuje. 30 % s výrokem souhlasí silně. 19 % zvolilo neutrální odpověď a pro 7 % podíl na výsledku své práce motivačně spíše nefunguje. Silně nesouhlasím nevybral žádný odpovídající.

Jedná se o velmi pozitivní výsledek. Lze konstatovat, že pro naprostou většinu zaměstnanců (74 %) je účast na výsledku vlastní práce prostřednictvím podílového programu motivační. Důležité zjištění je i to, že tuto myšlenku za ESOP opravdu cítí a defacto jim stačí pouhá představa. Na druhou stranu je zvláštní porovnání s výsledky tvrzení č. 12. V nich se objevila velká část lidí, které ESOP jako takový nemotivuje k práci. Zároveň výsledky tohoto tvrzení jsou vesměs ryze pozitivní. Podílový program by právě měl přinášet podíl na výsledku práce jednotlivce. Lze tedy vyvodit, že řada účastníků ESOP nemá dojem, že by jim účast v podílovém programu zároveň zajišťovala podíl z jejich práce.



Graf 17 Vliv představy podílu na vlastní práci na motivaci

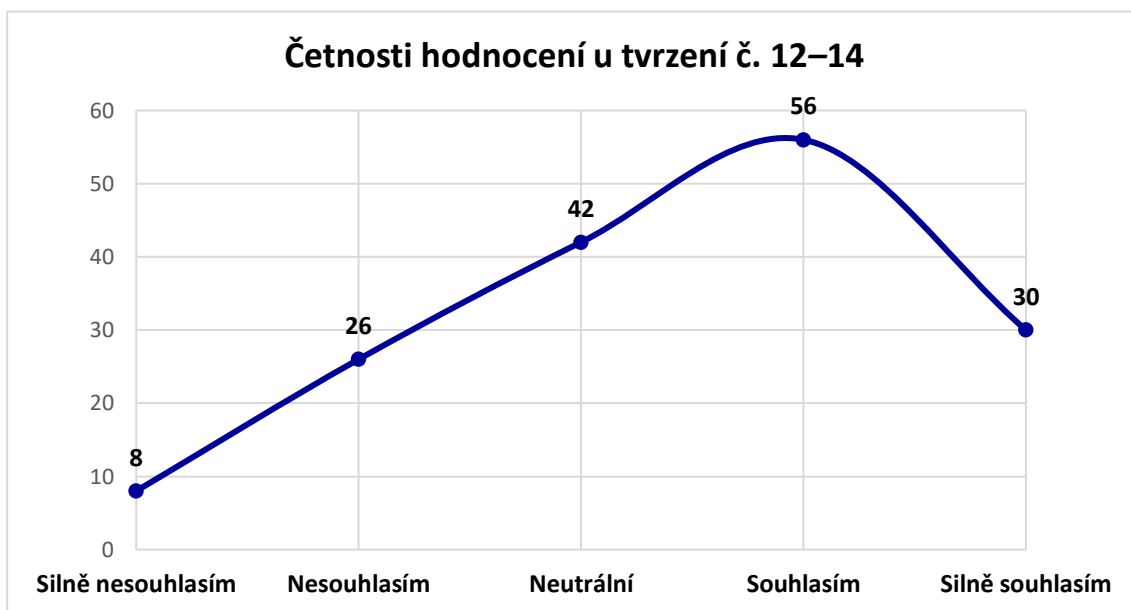
Zdroj: Vlastní šetření

Celkový výsledek Oblasti 3 Motivace

Z výsledků celé oblasti plynou velmi rozdílné názory na vliv ESOP na motivaci. Závěry naznačují pozitivní tendence, že ESOP by mohl být účinným nástrojem pro podporu motivace. Na druhou stranu v rámci tvrzení č. 12 tento předpoklad nemohl být zcela potvrzen. Co se týče angažovanosti, u té vliv podílového programu na zájem zaměstnanců o společnost viditelný je.

Při zachování stejného postupu a hodnocení oblasti na základě absolutních četností odpovědí napříč všemi tvrzeními, je možné vysledovat souhlasnou tendenci. V celé oblasti bylo zvoleno 56 odpovědí souhlasím, 42 neutrálních, 30 silně souhlasím, 26 nesouhlasím a 8 silně nesouhlasím. Problémem je vysoký počet neutrálních odpovědí napříč všemi tvrzeními této oblasti. Velké procento zaměstnanců neumí jasně odpovědět nebo si s podílovým programem vliv na motivaci nespojuje a nebo ho spíše nevnímá.

Na počátku průzkumu byla stanovena hypotéza **H1: ESOP má vliv na motivaci zaměstnance**. Na základě výsledků a výše uvedených závěrů tato hypotéza byla **potvrzena**, lépe řečeno nebyla zcela vyvrácena. Zaslouží si uvést, že přestože celkové výsledky ukazují převážně souhlasná stanoviska, odpovědi u tvrzení č. 12 tomu úplně neodpovídají. Je nutné uvést, že motivace je vnitřní pocit každého jedince a může být ovlivněna řadou faktorů, které je těžké individuálně hodnotit a motivaci kvalifikovaně měřit. Dalším faktorem, který mohl výsledky ovlivnit je neznámá počáteční úroveň motivace. U zaměstnanců, kteří mají vysokou vnitřní motivaci obecně, tak vliv ESOP nemusí pociťovat a významně jim jí nezvýšil.



Graf 18 Četnost hodnocení u tvrzení č. 12-14

Zdroj: Vlastní šetření

4.4.5 Oblast 5 Retence a nábor

Tvrzení č. 15 Při mém rozhodování o zaměstnání sehrál ESOP důležitou roli.

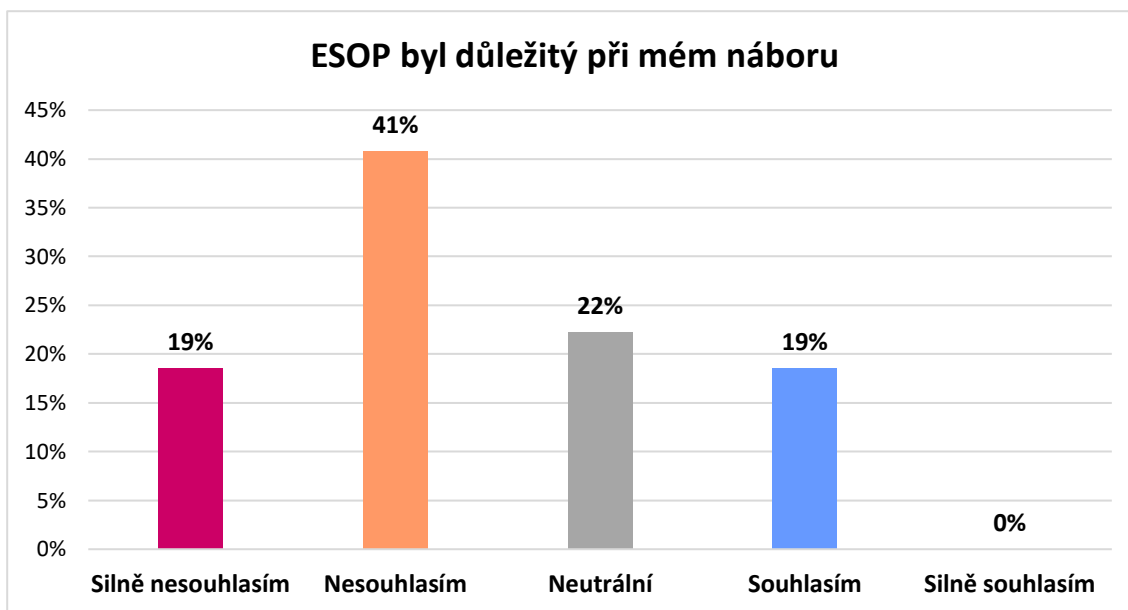
Účelem hodnocení tvrzení mělo být ověření, zda pro zaměstnance existence ESOP ve firmě hraje klíčovou roli při náboru a rozhodování o pracovních nabídkách.

Většina respondentů inklinovala k zápornému stanovisku. Pro 41 % respondentů nebyla přítomnost podílového programu, a tedy potenciální možnost účastnit se na něm, zásadním důvodem pro přijetí pracovní nabídky. 19 % respondentů vyjádřilo silný nesouhlas s tímto tvrzením. 22 % vybralo neutrální odpověď. 19 % uznalo, že ESOP byl jedním z hlavních faktorů při jejich náboru. Ani jednou se neobjevil silný souhlas.

Celkově tak většina odpovědí směřovala spíše k zápornému stanovisku. Na většinu zaměstnanců podílový program nepůsobil jako rozhodný aspekt při rozhodování o zaměstnání. Výsledek naznačuje, že pro zaměstnance existují důležitější faktory při výběru zaměstnání než možnost účastnit se na podílovém programu.

Na druhou stranu existuje možnost, že v době náboru respondentů ESOP nebyl ve společnostech zaveden. Tím pádem nemohl sehrát v rozhodování o pracovní pozici roli a respondent tak musel zvolit nesouhlasnou odpověď. Průzkum se tímto směrem neubíral a touto možností nezabýval.

Na základě výsledku ze získaných dat nelze potvrdit stanovenou hypotézu **H2: ESOP má vliv na nábor**. H2 tak byla **vyvrácena**. Funkce podílového programu o vlivu na nábor kvalitních nových zaměstnanců popisovaná v teoretické části se na základě názorů skupiny zaměstnanců účastnících se průzkumu zcela nepotvrdila.



Graf 19 Vliv ESOP při náboru

Zdroj: Vlastní šetření

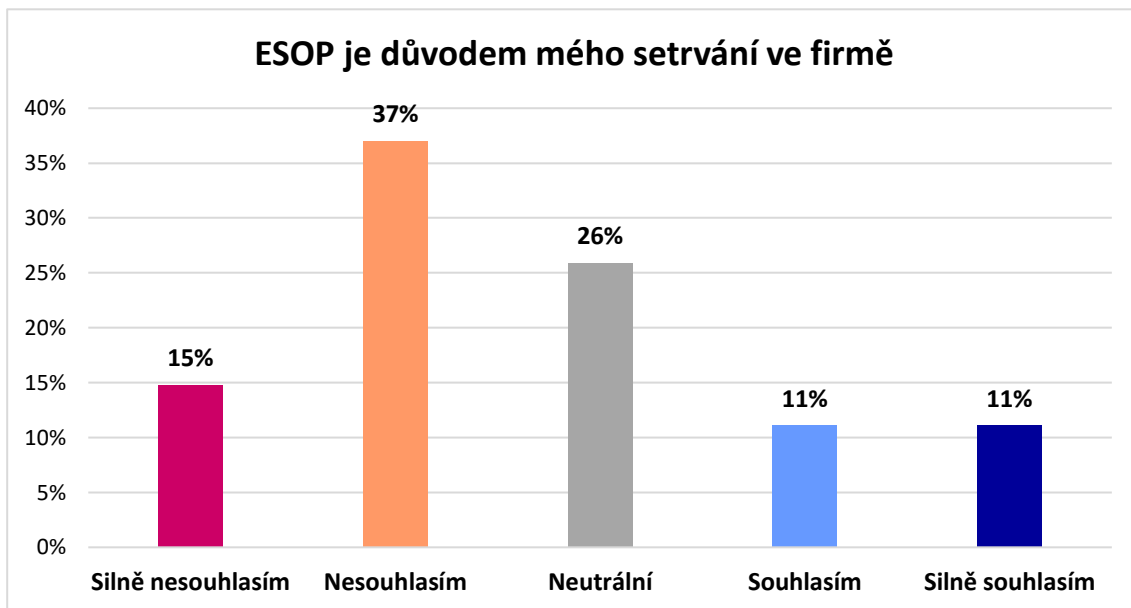
Tvrzení č. 16 ESOP je důvodem mého setrvání ve společnosti.

Dané tvrzení bylo zařazeno s cílem zjištění, zda mají na základě vnímání zaměstnanců podílové programy retenční funkci.

Pro většinu respondentů (37 %) ESOP není důvodem jejich setrvání v dané společnosti. Jako druhá nejčastější odpověď se objevila neutrální možnost s 26 %. S tvrzením silně nesouhlasilo 15 % odpovídajících. Shodný počet odpovědí zaznamenala souhlasná odpověď v 19 %. Ani jeden odpovídající nezvolil silně souhlasím.

I v tomto případě výsledky dotazníkového šetření nepotvrdily předpoklady teoretické části o vlivu na zvýšení retence zaměstnanců díky podílovým programům. Názory mezi respondenty jsou různorodé. Většina nepovažuje ESOP za hlavní důvod pro jejich setrvání ve firmě. Na druhou stranu existuje skupina, kteří s výrokem souhlasí i silně souhlasí a podílový program vidí jako důvod pro zachování pro svou „věrnost“. Značně velká část neutrálních odpovědí může značit, že ESOP tuto roli pro ně nehraje nebo ji nepovažují za důležitou. Závěrem může být, že ESOP

může mít vliv na udržení zaměstnanců, ale buď si toho oni sami nejsou vědomi, nechtějí to přiznat nebo je to velmi individuální a existují pro ně důležitější důvody k setrvání.



Graf 20 Vliv ESOP na retenci

Zdroj: Vlastní šetření

4.4.6 Oblast 6 Vnímaný důvod zavedení ESOP

Tvrzení č. 17 Dle mého názoru se firma rozhodla pro zavedení ESOP s cílem

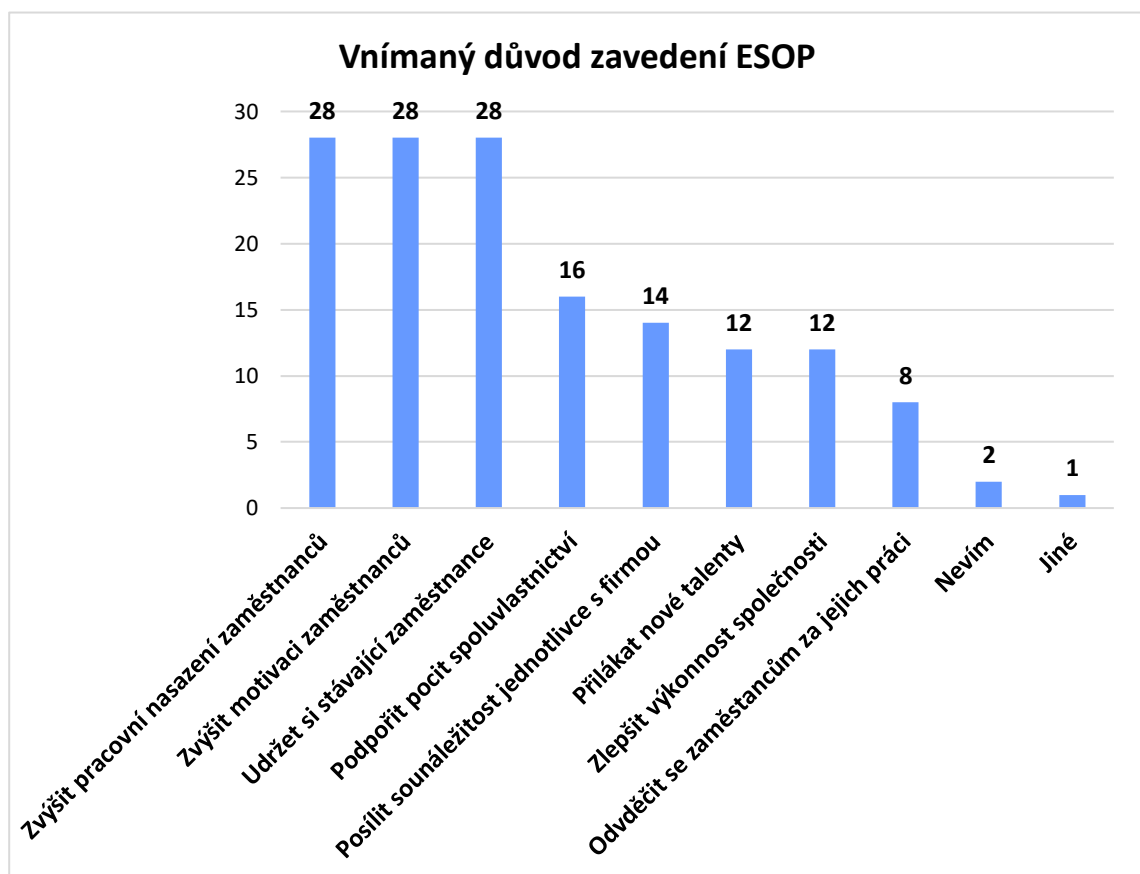
V tomto případě měli respondenti možnost zvolit maximálně tři možnosti odpovědí. Bylo uvedeno devět možností reprezentující cíl, který mohl být důvodem zavedení podílového programu zaměstnavatelem. Pokud by žádná z uvedených odpovědí nevyhovovala pro jejich volbu, možností byla i otevřená odpověď Jiné. Tvrzení směřuje na zachycení názorů, osobních představ a domněnek týkajících se vnímaného záměru firmy při implementaci ESOP. Cílem bylo zjištění, co jaký si zaměstnanci myslí, že měl být primární přínos podílového programu pro jejich zaměstnavatele.

Výsledky ukázaly tři hlavní vnímané důvody zavedení. Zcela vyrovnaně se v počtu 28 odpovědí se na prvních třech místech objevily možnosti *Zvýšit pracovní nasazení zaměstnanců*, *Zvýšit motivaci zaměstnanců*, *Udržet si stávající zaměstnance*. S velkým odstupem četnosti výběru na druhém místě skončila volba *Podpořit pocit spoluvlastnictví* (16). Dále následováno výběrem *Posílit soudržnost jednotlivce s firmou* (14), *Přilákat nové talenty* (12), *Zlepšit výkonnost společnosti* (12), *Odvděčit se zaměstnancům za jejich práci* (8). Ve dvou případech se objevila varianta *Nevím*. Otevřenou odpověď *Jiné* využil jeden respondent, kde jako vnímaný důvod zavedení ESOP v jeho firmě uvedl „*Zvýšit kapitál společnosti*“.

Výsledky jsou poměrně zajímavé. Tři nejčastěji vnímané důvody zavedení se týkají motivace, pracovního nasazení a retence zaměstnanců. Můžeme považovat za paradoxní, že přestože

respondenti se v předešlých oblastech vyjadřovali spíše tak, že ESOP nemá vliv na zvýšení jejich motivace k práci, zde to uváděli mezi hlavními důvody. To stejné platí u důvodu udržet si stávající zaměstnance. Podle odpovědí v této otázce zaměstnanci za ESOP vidí snahu zaměstnavatele si je udržet. Přestože předešlé odpovědi inklinovaly spíše k vyloučení retenční funkce ESOP u nich samotných, kdy uváděli, že to pro ně osobně není hlavní důvod pro jejich setrvání ve firmě, zde byla tato odpověď volena jako hlavní důvod existence podílového programu v jejich společnosti. Je otázkou, o jakém výsledku zde mluvíme. Zda je možné brát ho jako negativní, kdy jsou si zaměstnanci vědomi, že zavedení programu má určité důvody a intence, ale pro ně se to mívá účinkem a ve výsledku nefunguje. Nebo to hodnotit jako pozitivní výsledek ve smyslu toho, že zaměstnanci si jsou zamýšlených důvodů docela dobře vědomi a byly voleny důvody, které směřují k jejich prospěchu. Může to mít různé důvody a faktory.

Další zajímavým bodem výsledků je, že odpověď Posílit výkonnost společnosti se nachází na posledních místech. Z toho vyplývá, že respondenti věří, že za implementací podílového programu stojí spíše snaha společnosti o zlepšení směrem k nim než jen k vlastnímu prospěchu firmy.



Graf 21 Vnímaný důvod zavedení ESOP

Zdroj: Vlastní šetření

4.5 Korelace výsledků

Pro hlubší a komplexní pochopení a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření byl zvolen další krok. Tím je statistická analýza v podobě korelační analýzy pomocí Spearmanova korelačního koeficientu s cílem vyhodnotit závislosti mezi vybranými oblastmi dotazníku. Pro tuto analýzu byly stanoveny výše uvedené hypotézy H3 – H5 o závislostech mezi oblastmi tvrzení.

Pro výpočty byly transformovány slovní hodnocení dle Likertovy škály na číselné hodnoty. 1 odpovídá Silně nesouhlasím, 2 Nesouhlasím, 3 Neutrální, 4 Souhlasím a 5 Silně souhlasím. Takto získané hodnoty hodnotící tvrzení respondenta byly sečteny v rámci jednotlivých tematických oblastí. Následně byla zjišťována potenciální závislost mezi těmito sečtenými hodnotami za oblasti.

Tabulky dat a výpočty korelací jsou v Příloze 3. V následující tabulce jsou uvedeny výsledné korelace mezi všemi oblastmi tvrzení v dotazníku. Zabarvené jsou hodnoty korelací, které byly předmětem stanovených hypotéz. V níže uvedených podkapitolách jsou výsledky těchto vybraných korelací dále popsány.

	Vnímání ESOP	Znalost ESOP	Komunikace	Motivace a angažovanost
Vnímání ESOP	-			
Znalost ESOP	0,34	-		
Komunikace	0,51	0,68	-	
Motivace a angažovanost	0,30	0,18	0,41	-

Tabulka 1 *Korelace mezi všemi oblastmi dotazníku*

Zdroj: Vlastní šetření

4.5.1 Korelace Oblasti 1 Vnímání ESOP a Oblasti 2 Znalost o ESOP

Daný vzorek respondentů vykazoval v rámci svých odpovědí mezi těmito dvěma oblastmi závislost v hodnotě 0,34. Na základě výše uvedeného slovní interpretace korelačního koeficientu se jedná o slabou závislost. Koeficient byl podroben otestování statistické významnosti, ze kterého vyplynulo, že na hladině významnosti $\alpha=0,05$ bylo prokázáno, že jde o statisticky významný korelační koeficient.

Výsledkem je, že mezi vnímáním a přístupem k podílovým programů jejich účastníků a úrovní znalosti a pochopení fungování a nastavení ESOP existuje v daném výběru respondentů slabá závislost.

Hypotéza **H3: Existuje závislost mezi znalostí a pochopením nastavení ESOP a jeho vnímáním** tak mohla být **potvrzena**.

Daný závěr znamená, že zaměstnanci s dobrou znalostí nastavení a fungování ESOP a celkovou vysokou úrovní orientace v problematice, mají tendenci podílový program kladně vnímat a umí ocenit jeho přínosy a hodnotu. Jde o relativně racionální závěr. Respondenti, kteří nejsou ztraceni, mají snahu ESOP pochopit a dobře rozumí programu, jehož jsou součástí, vnímají podílový program pozitivněji a mají o něm lepší mínění.

4.5.2 Korelace Oblasti 2 Znalost o ESOP a Oblasti 3 Komunikace

Na základě odpovědí v oblastech znalosti o ESOP a komunikace mezi nimi byla zjištěna závislost s hodnotou korelačního koeficientu 0,68. Dané součty hodnocení jednotlivých tvrzení tak vykazují silnou závislost. Test statistické významnosti potvrdil statistickou relevantnost tohoto koeficientu na stanovené hladině významnosti. Na základě statistické analýzy tak můžeme vyslovit závěr, že zaměstnanci, kteří mají pocit dobré znalosti fungování podílového programu, kladně hodnotí míru a efektivnost interní komunikace týkající se ESOP.

Hypotéza **H4: Existuje závislost mezi komunikací o ESOP a jeho znalostí** byla tímto výsledkem **potvrzena**.

Závěr je i zde poměrně logický. Respondenti, kteří jsou dobře informováni, mají lepší znalost fungování podílového programu. Musí se vzít v potaz, že v obou případech byly sbírány odpovědi založené na vlastních dojmech a sebehodnoceních. V případě znalostí tak jde o pocit dobré vlastní znalosti. Součástí průzkumu nebyla faktická kontrola znalostí respondentů.

4.5.3 Korelace Oblasti 4 Motivace a angažovanost a Oblasti 3 Komunikace

Mezi těmito oblastmi byla vyzorována závislost s korelačním koeficientem v hodnotě 0,41. Jedná se tedy o slabou závislost mezi proměnnými. Relevantnost závěru potvrdil test statistické významnosti koeficientu, kdy byla nulová hypotéza zamítnuta. Úroveň kvality, efektivnosti a srozumitelnosti komunikace má vliv, sice poměrně slabý ale stále znatelný, na míru vlivu podílového programu na motivaci a angažovanost zaměstnance.

Hypotéza **H5: Existuje závislost mezi komunikací o ESOP a jeho vlivem na motivaci** tak byla také **potvrzena**.

Výsledky značí, že respondenti, kteří kladně hodnotí interní komunikaci týkající se ESOP, se podílovým programem cítí více motivováni. Pro společnost je to znak, že komunikace je podstatný prvek pro dosažení zamýšleného cíle ESOP. Na základě předešlého kvalitativního výzkumu, kdy byla komunikace stěžejním tématem rozhovorů, byla lehce předpokládána vysoká míra závislosti mezi těmito oblastmi. To se však nepotvrdilo.

4.6 Shrnutí průzkumu

V rámci celé praktické části byly průběžně představovány závěry vztahující se k jednotlivým podkapitolám provedeného průzkumu. V následující části budou shrnuty celkové závěry v širším kontextu.

První část průzkumu využívající kvalitativní metody byla zaměřena zejména na obecnější hodnocení podílových programů v českém prostředí. A to především z perspektivy lidí, kteří se ESOP plně věnují, nastavují ho, implementují jej a vidí v uceleném obrazu. Z této části vyplynulo několik podstatných informací, především zda a jak ESOP v tuzemsku skutečně funguje. Objevuje se zde odpověď na výzkumnou otázku **VO1: Jak podílové programy fungují v praxi českého prostředí?** Vzhledem k nezakotvenosti ESOP v českém legislativním a daňovém prostředí jsou společnosti nuceny k tvorbě podílových programů od nuly, což vyžaduje vysoké časové nároky, lidské i finanční zdroje. Dalším důsledkem je vysoká diferenciací nastavení a forem programů napříč podnikatelskou sférou. Nejvyužívanější jsou schémata virtuálních opčních programů. Velmi často však společnosti přistupují k optimalizaci své struktury přes vytvoření nové zahraniční firmy, tak aby mohly ESOP funkčně zavést, nebo dokonce k úplnému přesídlení a odchodu do zahraničí za přívětivějším právním prostředím. Česká ekonomika tím přichází o daně, další investice, možnosti inovativního rozvoje i perspektivní lidi. S velkou obezřetností je potřebné přistoupit ke konkrétnímu právnímu nastavení podílového programu. To zejména ve vztahu k podmínkám přistoupení do ESOP a následné regulaci chování nových držitelů opcí či akcií. Dalším problémem českého prostředí se ukázala neznalost a nedostatečné povědomí o ESOP mezi širší veřejností. Potřeba neustálého detailního vysvětlování zaměstnancům, kteří o celém konceptu nic neví, a získávání jejich důvěry je pro společnosti náročné a většinou se neobejde bez řady dalších komplikací. Vše zmíněné je navíc také zásadně ovlivněno českou kulturou a obecným finančním povědomím. S tím souvisí další závěr plynoucí z této části. Sami zakladatelé a manažeři mají velmi často s přístupem k interní komunikaci ohledně ESOP a jejím průběhem velký problém. Často si nepřipouští její důležitost, zcela ji podcení, neumí a nedokážou se vcítit do pozice svých kolegů a adekvátně tomu styl, formu a prostředky komunikace přizpůsobit. Přes všechny uvedené překážky a problémy, se všichni respondenti v této části shodovali ve velmi pozitivním vnímání celé myšlenky podílových programů.

Druhá část průzkumu se pomocí dotazníkového šetření zaměřila na zjištění pohledů a názorů lidí, kterých se podílové programy týkají přímo – tedy zaměstnanců, kteří se jich účastní. Z celkového pohledu lze uvést, že respondenti se ve většině případů přikláněli spíše k příznivějším hodnocením. Respondenti uváděli kladné vnímání podílových programů, jejich důležitosti a principu. Zajímavé závěry mimo jiné plynou z výsledků toho, co pro zaměstnance ESOP vlastně znamená. Nejčastěji se objevily odpovědi vytvoření si bližšího vztahu se společností a ohodnocení vlastního úsilí. To ukazuje, že zaměstnanci podílové programy opravdu vnímají jako nepeněžní součást odměny. Lze uzavřít, že ESOP mají velmi široký dopad na chování a přemýšlení svých účastníků. Napříč vzorkem respondentů panovala i poměrně dobrá úroveň znalosti nastavení a fungování ESOP, a to včetně jejich rizik. Pro mnohé účastníky byla ale znalost problematrická oblast a plyne z toho dedukce, že zaměstnanci ne vždy rozumí programu, kterého se účastní. Co se týče oblasti interní komunikace ohledně zavádění a fungování ESOP, výsledky

byly různorodé, ale s nadpoloviční převahou spokojených odpovědí. Důvodem budou pravděpodobně zcela odlišné situace v jednotlivých firmách. Překvapivý výsledek oproti očekávání byl, že následná průběžná komunikace byla hodnocena v součtu sice o něco hůře než ta při zavádění ESOP na počátku, ale více vyrovnaně a s poklesem nesouhlasných odpovědí. V oblasti motivace a angažovanosti byly názory velmi rozmělněny. Sice v této oblasti byla převažující tendence vlivu na motivaci jednotlivce zřetelná a hypotéza H1 o vlivu na motivaci potvrzena, ale s velmi těsným výsledkem. Respondenti však vyjádřili silný shodný názor, že pocit účasti na výsledku vlastní práce je motivuje. Díky motivovanosti jednotlivých zaměstnanců a pocitu spoluvlastnictví se dá pozorovat trend jejich zvýšeného výkonu. Vzhledem k této skutečnosti je možné dojít k závěru, že ESOP má vliv na úspěch a celkovou výkonnost firem. Naopak vliv ESOP na rozhodování respondentů při přijímání pracovní pozice nebyl pozorován. Hypotéza H2 byla na základě provedeného průzkumu vyvrácena. Ani zvlášť silný vliv na retenci zaměstnanců nebyl v šetření prokázán. Výsledky z oblasti vnímaných důvodů, proč zaměstnavatel přistoupil k zavedení ESOP, přinesly zajímavé závěry. Objevily se tři výrazně nejčastěji volené důvody ve stejném počtu. Z pohledu respondentů byly hlavní důvody pro zavedení programu v jejich společnosti úzce spojené s motivací, snahou o zvýšení pracovního nasazení a udržení si zaměstnanců.

Následující část praktické části byla věnována korelacím mezi taktickými oblastmi z dotazníku. Hlavním závěrem bylo potvrzení všech hypotéz o závislostech mezi vybranými oblastmi. Byla potvrzena hypotéza H3 o korelaci mezi znalostí ESOP a jeho vnímáním. Silná závislost byla potvrzena v rámci hypotézy H4 o korelaci mezi dobře fungující interní komunikací a znalostí ESOP. V neposlední řadě se vyskytovala závislost mezi komunikací o ESOP a jeho vlivem na motivaci a angažovanost. Byla tedy potvrzena i hypotéza H5.

Zajímavé závěry poskytuje porovnání těchto dvou částí průzkumu v těch oblastech, kde se překrývaly. Tato srovnání výsledků můžeme rozčlenit do dvou kategorií.

První kategorií jsou výsledky, které se shodují jak v části rozhovorů, tak v části dotazníkového šetření. Nejsilnějším výsledkem byl obecný velmi pozitivní dojem z celého konceptu podílových programů. Respondenti obou částí vyjádřili své nadšení a důvěru ve smysl ESOP. Obě skupiny respondentů podílové programy viděly jako zásadní prvek pro rozvoj a úspěch společností.

Druhou kategorií jsou témata, jejichž závěry z rozhovorů se v dotazníkovém šetření zcela nepotvrdily nebo v některých částech mírně lišily. Jedním z takových témat byl pohled na motivační, náborovou a retenční funkci podílových programů. Účastníci rozhovorů jim přikládali poměrně vysokou váhu a uváděli je mezi hlavními důvody pro zavedení ESOP. Oproti tomu zaměstnanci v dotazníku uváděli názory, které zásadní vliv ESOP na jejich osobní motivaci úplně nepotvrzovaly. Motivační faktor se sice objevoval a hypotéza byla na základě celkových výsledků potvrzena, ale poměr názorů byl dosti vyrovnaný a byl zaznamenán vysoký počet neutrálních odpovědí u daného tvrzení. V případě náboru a důvodu setrvání ve společnosti se názory rozdělily úplně. Zaměstnanci spíše nesouhlasily s tímto vlivem ESOP na ně. Na druhou stranu si podle svých odpovědí přesně těchto cílů svých zaměstnavatelů a důvodů pro implementaci jsou vědomi.

4.7 SWOT analýza

Na základě teoretických i praktických zjištění byla pro názornější shrnutí poznatků ohledně zaměstnaneckých podílových programů v českém prostředí a jejich hodnocení a poměření využita SWOT analýza. Cílem analýzy bylo pokrytí celkového zhodnocení zaměstnaneckých podílových programů v českém prostředí. Identifikované aspekty a stránky jsou externí i interní povahy.

Silnými stránkami ESOP v českém prostředí byly shledány možnosti vlivu na motivaci, angažovanost a loajalitu zaměstnanců. Vedle toho vznikl pocit spoluvlastnictví v organizaci a pro zaměstnance získání podílu na vlastní odvedené práci.

Příležitosti podílových programů, které je možné využít, jsou následující. V současné době může zavedení ESOP být stále konkurenční výhodou na trhu. S tím souvisí příležitost v podobě získání kvalitních pracovníků již na začátku životního cyklu firmy. Dále v případě rychlého zhodnocení společnosti je podílový program pro zaměstnance extrémně výhodný, hodnotný a přínosný.

Mezi slabé stránky ESOP v českém prostředí patří legislativní nezakotvenost, která je příčinou náročnosti zavedení a dalších problémů. Vedle toho jimi jsou neznámost a nerozšířenost povědomí mezi veřejností a zaměstnanci. Výsledkem tedy je nutnost vynaložení velké energie na vysvětlování. Další slabou stránkou je nevýhodné daňové nastavení, respektive absence jakéhokoli zvýhodnění nebo speciální úpravy. V neposlední řadě slabou stránkou je časté nezvládnutí interní komunikace týkající se podílových programů.

Mezi hrozby byly zařazeny možnosti nevyužití potenciálu ESOP a rozdělení společnosti bez přínosu zamýšlených výsledků. Jako další hrozba se jeví riziko nevýhodnosti a ztráty pro účastníky v případě, kdy by společnost nebyla úspěšná a její hodnota v průběhu času poklesla. V nejhorším případě by došlo k jejímu úplnému konci. Poslední hrozbou pro společnost může být zásah do jejího řízení, pokud nebude ESOP formálně právně dobře nastaven.

Silné stránky	Slabé stránky
Vliv na motivaci a angažovanost zaměstnanců	Nezakotvenost v českém legislativním prostředí
Pocit spoluvlastnictví	Nízké povědomí mezi širší veřejností
Vliv na loajalitu	Daňově nevýhodné
Podíl na vlastní práci	Komunikace
Příležitosti	Hrozby
Konkurenční výhoda	Nevyužití potenciálu ESOP a rozdělení společnosti bez přínosu zamýšlených výsledků
Rychlé zhodnocení společnosti	Nevýhodnost pro účastníky z důvodu snížení hodnoty společnosti
Nábor kvalitních zaměstnanců	Zásah do řízení společnosti při špatném nastavení

Tabulka 2 SWOT analýza

Zdroj: Vlastní šetření

Hodnocení důležitosti jednotlivých bodů v kvadrantech a jejich dopadů jsou uvedena v tabulce.

Silné stránky	Hodnocení	Váha	Součin
Vliv na motivaci a angažovanost zaměstnanců	4	0,5	2
Pocit spoluvlastnictví	2	0,2	0,4
Vliv na loajalitu	3	0,2	0,6
Podíl na vlastní práci	3	0,1	0,3
SUMA		1	3,3
Příležitosti			
Konkurenční výhoda	5	0,6	3
Rychlé zhodnocení společnosti	2	0,1	0,2
Nábor kvalitních zaměstnanců	3	0,3	0,9
SUMA		1	4,1
Slabé stránky			
Nezakotvenost v českém legislativním prostředí	-5	0,3	-1,5
Nízké povědomí mezi širší veřejností	-4	0,2	-0,8
Daňově nevýhodné	-2	0,2	-0,4
Komunikace	-2	0,3	-0,6
SUMA		1	-3,3
Hrozby			
Nevyužití potenciálu ESOP a rozdělení společnosti bez přínosu zamýšlených výsledků	-4	0,4	-1,6
Nevýhodnost pro účastníky z důvodu snížení hodnoty společnosti	-4	0,5	-2
Zásah do řízení společnosti při špatném nastavení	-2	0,1	-0,2
SUMA		1	-3,8
Silné stránky a příležitosti	7,4		
Slabé stránky a hrozby	-7,1		
Celkem	0,3		

Tabulka 3 SWOT analýza hodnocení

Zdroj: Vlastní šetření

Pro celkový výsledek postavení zaměstnaneckých podílových programů v českém prostředí byly sečteny hodnoty kladných faktorů analýzy a záporných faktorů analýzy. Konečná bilance má hodnotu 0,3. Jde o slabě příznivý výsledek. Zaměstnanecké podílové programy mají svá rizika a slabé stránky, ale jejich přínosy a pozitivní faktory jsou vyšší.

5 Kroky přípravné fáze pro úspěšné zavedení do praxe

Zaměstnanecké podílové programy představují zajímavý, moderní a z celkového pohledu přínosný přístup k odměňování. Nicméně je nutné přiznat, že zaměstnanecké podílové programy nejsou pro všechny typy společností.

Jedním z cílů této práce bylo sestavit sumář pro možné využití podílových programů dalšími společnostmi. Zjištění o současném stavu v českém prostředí ukazují, že každá společnost potřebuje velmi individuální nastavení. Z tohoto důvodu nelze sestavit univerzální vzorový návrh na implementaci celého programu. Součástí návrhu vhodného řešení tak je tento sumář vytvořený na základě výše uvedených teoretických i praktických poznatků. Uvádí několik klíčových parametrů a předpokladů, které by měla společnost před zavedením zaměstnaneckého podílového programu naplňovat, a návrhy kroků, které by zakladatelé i manažeři měli při rozhodování o zavedení ESOP realizovat, zvážit a vyjasnit v přípravné fázi.

Tato kapitola zároveň slouží jako odpověď na výzkumnou otázku **VO2: Jaké jsou zásadní kroky, které musí společnost před zavedením ESOP promyslet a realizovat?**

1) Ambice na rychlý růst

Prvním nezbytným předpokladem je, že společnost by měla mít v plánu dynamický a rychlý růst. Pokud mluvíme o prostředí startupů, je potřeba nadšení a ambice k vytvoření něčeho nového a velkého. Je zásadní o tomto záměru zaměstnance přesvědčit, aby mohli očekávat skutečně masivní zhodnocení celé společnosti a díky ESOP tak i zhodnocení svého úsilí a investice. Společnost by tedy měla mít za cíl exit v řádu několik let.

2) Mezinárodní kontext

Jedním z cílů společnosti by měl být vstup do mezinárodního prostředí. To platí nejen v případě podnikatelských aktivit, ale i v případě personálního složení. ESOP je v některých odvětvích téměř nutností, pokud společnost chce přilákat zahraniční zaměstnance, odborníky i investory. Naopak pro společnost, která takovou potřebu nemá, se nemusí náročnost a riziko ESOP vždy nutně vyplatit.

3) Dobrá vlastní znalost a jasné cíle

Před tím, než zakladatelé a manažeři učiní rozhodnutí o zavedení ESOP, je potřebná nejdříve jejich vlastní dobrá znalost a porozumění celému programu v širokých souvislostech. Vedení by mělo mít jasno v tom, o co usiluje. Je potřebné, aby lidé, kteří jsou za ESOP odpovědní nebo ho představují zaměstnancům, působili důvěryhodně a poskytli celému programu patřičnou váhu. Proto je nutné nejdříve přesvědčit o smyslu celého konceptu tyto osoby. Jejich úkolem je zodpovědět si všechny otázky a vyhodnotit možné situace v průběhu existence programu. S tím

úzce souvisí potřeba vzdělání těchto osob na samotném počátku, což musí být základ. Je vhodné nechat si poradit a inspirovat se ve společnostech, kde je ESOP úspěšně funkční.

S dobrou znalostí fungování souvisí ještě důležitější bod, a to vnitřní vyjasnění cílů ESOP uvnitř firmy. Společnost musí být schopna definovat, čeho chce implementací programu dosáhnout. Od tohoto bodu se odvíjí veškerý další postup, komunikace i formální nastavení.

4) Otevřená firemní kultura

Před vytvořením ESOP je nutné zhodnotit, jaký styl firemní kultury je aktuálně nastaven a jaké představy o fungování, hodnoty a přístupy k řízení zakladatelé a vedení zastávají. Musí být připraveni na tvorbu otevřené firemní kultury a srozumění s tím, že jejich vztah se zaměstnanci se změní. Firma pracovníkům pravděpodobně bude muset posílat více detailních informací o tom, jak se jí daří, jaké jsou dlouhodobé plány atd. Zakladatelé musí být přesvědčeni o smyslu ESOP a chtít se dělit – doslova o svou firmu, ale i o informace, úspěchy i neúspěchy. Také musí být srovnáni s pravděpodobným zásahem a omezením svých práv. Zároveň i zaměstnanci musí být na takový stav připraveni. Jejich přemýšlení by mělo směřovat k tomu, že nechtějí být jen pasivním zaměstnancem, ale o své zapojení opravdu stojí a budou ho umět ocenit.

5) Majetková struktura společnosti a právní nastavení

Navrhnout ideální organizační a majetkovou strukturu a případné změny zrealizovat stojí čas a mnoho vnitřního vyjednávání. Ve společnostech většinou figuruje více zakladatelů a investorů už před zavedením ESOP. Dohodnout se na rozčlenění majetku a podílů je nutné a musí být úplně a zcela vyřešeno včetně všech potenciálních scénářů. S tímto novým rozložením musí souhlasit všichni zainteresovaní. Právní nastavení musí být přesně přizpůsobeno potřebám společnosti tak, aby neohrozilo její fungování a rozvoj. Je zásadní mít promyšlené podmínky a různé situace jako jsou odchody zaměstnanců, potenciální neshody a konflikty nebo výskyt externě způsobených vlivů a problémů.

6) Kontinuální vzdělávání a podpora zaměstnanců

Ve chvíli, kdy je rozhodnuto o zavedení ESOP, společnost by měla připravit a vybudovat systém kontinuálního vzdělávání a podpory pro své zaměstnance v oblasti finanční gramotnosti a porozumění ESOP. S ohledem na to, že ESOP zahrnuje investiční aspekt, je důležité zajistit, aby zaměstnanci měli dostatečné znalosti a dovednosti v oblasti financí. Tímto způsobem bude zajištěno, že zaměstnanci plně pochopí své možnosti a odpovědnost spojenou s účastí v programu. Dále se zásadně zjednoduší následná interní komunikace, vysvětlování i sdílení ekonomických výsledků společnosti. Vzdělávání jako takové má samozřejmě další pozitivní dopady a mimo jiné také samo o sobě jako určitý typ zaměstnaneckého benefitu posiluje vztah zaměstnanců k firmě a podporuje jejich motivaci a dlouhodobou angažovanost.

7) Časová a personální kapacita

Proces implementace stojí hodně času a energie. Musí proběhnout jednání s právníky, jak má program formálně vypadat, komu bude nabídnut, za kolik a v jakém celkovém množství. Současně nastanou jednání s finančním oddělením pro zhodnocení, jaké vlivy zavedení bude mít na finanční řízení, CF a další ukazatele během všech fází ESOP od zavedení až po vesting. To

vše je potřeba mít dopředu rozmyšleno a interně projednáno. Musí se zvážit všechna rizika a možnosti vývoje společnosti. Tento výčet není vůbec kompletní, a přesto je zřejmé, že jde o mnoho různých kroků, rozhodování, schvalování a jednání, které jsou časově náročné a musí někdo mít pod dohledem. V provedených rozhovorech se objevil názor, že celý proces zavedení ESOP do firmy zaměstná i kolem třetiny úvazku jednoho člověka na půl roku.

8) Finance

Je potřebné brát v úvahu, že v naprosté většině případů jsou pro zavedení ESOP vyžadovány právní a další poradenské služby. Je dobré si uvědomit, že celý proces tak vyžaduje značný objem finančních prostředků. Jde tedy nezbytně zvážit, jestli je zavedení podílového programu v dané chvíli prioritní, nebo je vhodné prostředky využít pro rozvoj společnosti v jiných oblastech. Založení nového podnikání je riskantní samo o sobě a k tomu zavedení ESOP představuje další rizikový proces. Ve výsledku se tak může špatné rozhodnutí stát velmi drahým přešlapem. Program nemusí dosahovat očekávaných výsledků a účinků a firmu zakladatelé rozdají defacto jen tak. Mohou nastat situace možných neúspěchů, kdy hodnota společnosti vůbec neporoste, nedojde k žádnému exitu nebo společnost bude muset své působení zcela ukončit. Z těchto důvodů je nezbytné ESOP pečlivě zvážit a toto drahé strategické rozhodnutí mít promyšlené.

9) Komunikace

Jde o téma, které se line celou prací stejně jako procesem implementace ESOP. Společnost musí mít připravenou komunikační strategii. Jejím úkolem je zejména informovat, přesvědčit a provázet zaměstnance celým průběhem tak, aby měli reálná očekávání a představy. Celý ESOP je potřebné vysvětlovat v několika fázích, ujišťovat se o správném pochopení druhé strany, vysvětlit rizika i kroky, které slouží k jejich zamezení a řešení. Je vhodné například uskutečnit společné setkání, kde bude celý koncept představen, bude vysvětlen jeho záměr a smysl. Komunikace nesmí být jen jednosměrná, ale zaměstnanci by měli mít prostor pro poskytování zpětné vazby a kladení dotazů, ať už samostatně nebo společně. Je možné vytvořit kanál nebo platformu pro sdílenou komunikaci. Už k samotné komunikaci by mělo být přistoupeno transparentně směrem ke všem účastníkům, aby nevznikaly pocity, že si někdo vyjednává lepší podmínky.

10) Uvědomění, že jde o náročný a nikdy nekončící proces

Je nutné si uvědomit, že ESOP nekončí podpisem smluv. Vzhledem k tomu, že by měla být hlavním cílem změna chování lidí, společnost si musí být vědoma, že se nestane zážrak přes noc. O podílový program je potřeba se starat, aktualizovat a přizpůsobovat situaci. A především ho připomínat, aby neztratil svůj účel.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo představit a zhodnotit možnosti využití moderních nástrojů odměňování zaměstnanců vlastním kapitálem společnosti v českém prostředí, zejména z personálně-manažerského pohledu.

Teoretická část se zabývala především zachycením kontextu a možnostmi využívání zaměstnaneckých podílových programů u nás. Vzhledem k tomu, že jde o téma, které není v širším povědomí příliš známé, byly podrobně vysvětleny druhy ESOP, jejich základní parametry a související pojmy. Poměrně velký prostor byl věnován funkcím podílových programů při odměňování a řízení zaměstnanců i celých společností. Práce se zaměřovala na oblast českého trhu a z tohoto důvodu byla jedna podkapitola věnovaná popisu specifik a hodnocení aktuálního stavu tuzemského prostředí. Součástí byl i teoretický úvod do odměňování pracovníků jako složky řízení lidí. Tato kapitola se věnovala druhům a formám odměňování. Byly představeny různé pohledy na formální zařazení zaměstnaneckých akcií, podílů a opcí mezi typy nástrojů odměňování. Přestože se zmínění autoři v přístupu k zaměstnaneckým akciím přímo neshodují, v konečném důsledku vždy tento typ benefitu řadili mezi peněžní složky celkové odměny. K tomuto by se autorka této práce ráda vyjádřila. Zaměstnanecké podílové programy nemohou být vnímány pouze jako variabilní či pobídková součást peněžní složky celkové odměny. Tím by se vyprázdnila jejich podstata, hodnota i přínos. Jde o opravdu velmi specifický nástroj, který, pokud je použit správně, mění fungování celé společnosti. Má vliv nejen na formální řízení společnosti, ale měl by zapříčinit změnu chování zaměstnanců, ovlivnit pocit jejich důležitosti, zainteresovanosti i posun k podnikatelskému přemýšlení. To vše je součástí nehmotné složky odměny. Z toho důvodu by bylo lepší ESOP nezařazovat jen mezi peněžní odměny.

V praktické části byly zaměstnanecké podílové programy zkoumány pomocí průzkumu složeného ze dvou částí využívajících kvalitativní i kvantitativní metody. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s lidmi pohybujícími se v oblasti ESOP byly hlouběji zjišťovány detaily, problémy a fungování podílových programů na našem trhu. Smyslem dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, kteří mají ESOP, bylo zjištění jejich pohledu a hodnocení konceptu podílových programů v českém prostředí. Pro průzkum byly stanoveny dvě výzkumné otázky. První z nich se týkala toho, jak skutečně fungují podílové programy u nás. Na základě průzkumu lze říci, že mezi všemi respondenty, ať už zaměstnanci nebo jinými osobami pohybujícími se v oblasti ESOP, panoval vesměs pozitivní názor a dobrý celkový dojem z tohoto typu odměňování. Považovali ho za smysluplný koncept, který je vhodné podpořit a rozšířit. Bohužel v České republice je problematické nastavení legislativy a nepřipravenost regulace, firem i jednotlivých zaměstnanců. Účastníci průzkumu vnímali zaměstnanecké podílové programy jako významné pro rozvoj a úspěch společností, získávání kvalitních a loajálních zaměstnanců, jejich motivaci i udržení. Většina stanovených hypotéz pro statistickou analýzu byla potvrzena. Potvrdil se vliv ESOP na motivaci zaměstnanců. Naopak hypotézu o vlivu ESOP na nábor a rozhodování o pracovních nabídkách názor zaměstnanců v šetření vyvrátil. Dále byla potvrzena hypotéza o vlivu pocitu dobré znalosti podílového programu na jeho celkové pozitivní vnímání a hodnocení. Osvědčena byla i silná závislost mezi kvalitou interní komunikace, pocitem informovanosti a dobrou znalostí fungování a nastavení ESOP. Jako poslední byla potvrzena

i slabá korelace mezi kladným hodnocením komunikace o ESOP a jeho pozitivním působením na motivaci jednotlivých zaměstnanců.

Na základě teoretických podkladů i vlastního šetření byly identifikovány klíčové aspekty zaměstnaneckých podílových programů u nás v rámci shrnující SWOT analýzy. Koncept ESOP nabízí řadu příležitostí, které by společnosti v českém prostředí mohly přesvědčit pro zavedení tohoto způsobu odměňování.

Dalším cílem práce bylo na základě analýzy ve vybraných organizacích zhodnotit a navrhnout vhodná řešení na možné zavedení programů do dalších společností. S tímto cílem byl zvolen i předmět druhé výzkumné otázky. Byl vytvořen souhrn podstatných informací a předpokladů, které by měla firma v přípravné fázi naplňovat. Zaměstnanecké podílové programy by autorka doporučila využít společnostem, které mají ambice pro rychlý růst, pro který potřebují a vyžadují kvalitní zaměstnance, které často hledají i v zahraničí. K tomu je potřebné mít připravenou organizační a majetkovou strukturu společnosti, dostatečné finanční zdroje i firemní kulturu. Dále je zásadní věnovat čas přípravě komunikace ohledně ESOP a vzdělávání zaměstnanců. Podstatný je vnitřní přístup zakladatelů, manažerů i zaměstnanců, které je nutné přesvědčit, získat jejich důvěru a dovést je k pochopení opravdové hodnoty a přínosu ESOP.

Zaměstnanecké podílové programy jistě nejsou vhodné pro všechny společnosti na trhu, ale při správném nastavení a pojetí mohou být velmi účinné a přínosné pro všechny zúčastněné strany. Jde o moderní inovativní způsob odměňování, jehož zavedení má silné dopady na celou společnost, její management, výkon, úspěch a rozvoj. Pokud ale nebude tento krok dobře promyšlený, může skončit velkou ztrátou. I proto se práce důkladně věnovala představení, vysvětlení fungování a přípravné fázi zavedení a upozorňovala na komunikační i jiné překážky, které vyplynuly ze zkušeností praxe.

Seznam použité literatury

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

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

BARNES, Ryan, 2022. The Benefits and Value of Stock Options. In: *Investopedia.com* [online]. [cit. 2023-08-09]. Dostupné z:
<https://www.investopedia.com/articles/optioninvestor/07/evolvingoptions.asp>

BCG, BCG DIGITAL VENTURES, STARTUP-VERBAND a INTERNET ECONOMY FOUNDATION, 2020. *#ESOPasap Faire Mitarbeiterbeteiligung in Startups – mit Unternehmergeist Innovation und Wachstum beschleunigen* [online]. In: . [cit. 2024-01-09]. Dostupné z:
https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/Politik/200701_IEF_BGC_ESOPasap.pdf

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BREJČÁK, Peter, 2023. Programy zaměstnaneckých akcií v Česku nefungují. Startupoví právníci radí, jak na ně. In: *CzechCrunch.cz* [online]. [cit. 2023-09-06]. Dostupné z:
<https://cc.cz/programy-zamestnaneckych-akcii-v-cesku-nefunguji-startupovi-pravnici-radi-jak-na-ne/>

CUSSEN, Mark P, 2023. Introduction to Phantom Stocks and SARs. In: *Investopedia.com* [online]. [cit. 2023-08-09]. Dostupné z:
<https://www.investopedia.com/articles/stocks/12/introduction-phantom-stock.asp>

DĚDKOVÁ, Jaroslava, 2013. *Analýza SWOT* [online]. Technická univerzita v Liberci [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf. V rámci Projektu EduCom - Inovace studijních programů s ohledem na požadavky a potřeby průmyslové praxe zavedením inovativního vzdělávacího systému "Výukový podnik."

FREEMAN, Steven F., 2007. Effects of ESOP Adoption and Employee Ownership: Thirty years of Research and Experience. *Organizational Dynamics Working Papers* [online]. University of Pennsylvania [cit. 2024-01-09]. Dostupné z:
<https://repository.upenn.edu/handle/20.500.14332/41981>

HEJL, Daniel, 7. 11. 2023, *ESOP v Productboard*. CzechCrunch Event, ESOP: Jak se podělit o úspěch. Praha

HENDL, Jan, 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0200-4.

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

HODKOVÁ, Zuzana a Eva MONIOVÁ, 2022. Firmy se přetahují o zaměstnance. Ty úspěšně nabízejí kus sebe sama. In: *Seznam zprávy.cz* [online]. [cit. 2023-12-03]. Dostupné z:

<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/audio-podcast-agenda-stravenky-a-home-office-jsou-standard-firmy-ted-lakaji-lidi-na-akcie-207098>

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

CHEN, James, 2023. What Are Stock Options? Parameters and Trading, With Examples. In: *Investopedia.com* [online]. [cit. 2023-07-16]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/stockoption.asp>

JACQUESSON, Dominic a INDEX VENTURES, 2018. *Rewarding Talent: A guide to stock options for European entrepreneurs* [online]. 2018. Index Ventures [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.indexventures.com/rewardingtalent/when-are-employees-taxed>

KENTON, Will, 2022. Equity Compensation: Definition, How It Works, Types of Equity. In: *Investopedia.com* [online]. [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/e/equity-compensation.asp>

KISKA, Andrej, 2014 Jak nastavit zaměstnanecké podíly ve startupech v Evropě? In: *CzechCrunch.cz* [online]. [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://cc.cz/jak-nastavit-zamestnanecke-podily-ve-startupech-v-evrope/>

KONEČNÝ, Lukáš a Martin STRNAD, 2019. *Employee Equity Handbook: Český průvodce zaměstnaneckými podíly, akciemi a jejich alternativami* [online]. YSOFT Ventures [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.ysoft.com/getmedia/b3a98fdc-fd45-45a3-85b6-105232bdb644/YSV-Employee-Equity-Handbook-CZ19.pdf.aspx>

KONEČNÝ, Lukáš a Martin STRNAD, 2024. *Employee Equity Handbook: Český průvodce zaměstnaneckými podíly, akciemi a jejich alternativami* [online]. Druhé, aktualizované vydání. YSOFT Ventures [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.ysoft.com/getattachment/Company/About-Y-Soft/YSoft-Ventures/handbook/handbook/YSV-Employee-Equity-Handbook-CZ-2024.pdf.aspx?lang=cs-CZ>

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách* [online]. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada [cit. 2023-12-10]. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

LEVY, Joshua a Joe WALLIN, 2016. *The Holloway Guide to Equity Compensation* [online]. 2. [cit. 2023-04-16]. ISBN 978-1-952120-03-9. Dostupné z: <https://www.holloway.com/g/equity-compensation/about>

LMC, 2021. Zaměstnanecké benefity a všechno, co jste o nich chtěli vědět. In: *LMC (nově Alma Career)* [online]. [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>

LMC, 2022. Zaměstnanecké akcie teoreticky i prakticky. K čemu jsou dobré, kde se hodí nejvíc a jak je zavést?. In: *LMC (nově Alma Career)* [online]. [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/zamestnanecke-akcie-teoreticky-i-prakticky-k-cemu-jsou-dobre-kde-se-hodi-nejvic-a-jak-je-zavest>

- MACHÁČEK, Ivan**, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-193-3.
- MAVERICKS**, 2023. *ESOP. Analýza zaměstnaneckých opčních programů v ČR* [online]. 2023. Mavericks [cit. 2023-12-10]. Dostupné z: https://www.mavericks.legal/wp-content/uploads/2023/06/MV_ESOP_2023_RND7_ONLINE.pdf
- MIKULÁŠTÍK, Milan**, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6
- MITON**, 2022. Jak na ESOP ve vaší firmě. In: *Esopasap.cz* [online]. [cit. 2023-12-03]. Dostupné z: <https://fortunate-bowl-e21.notion.site/Jak-na-ESOP-ve-va-firm-e2126689bf3a4b10aabf3c14a857f4b2>
- MITON**, 2023. Co potřebujete vědět, než rozdáte kus firmy. In: *Cinkátko* [podcast]. 22. 2. 2023. [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://www.miton.cz/blog/esop-prakticky-3-podcastove-epizody-diky-kterym-se-zorientujete/>
- MITON**, 2024. *ESOP nová legislativa* [online]. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://fortunate-bowl-e21.notion.site/ESOP-nov-legislativa-176a8ac5f7be4b388ff1a8030ef4711f>
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK**, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
- OEHMICHEN, Jana, Michael WOLFF a Ulrike ZSCHOCHE**, 2018. Employee participation in employee stock ownership plans: Cross-level interaction effects of institutions and workgroup behavior. *Human Resource Management* [online]. 57(5), 1023-1037 [cit. 2023-04-16]. ISSN 00904848. Dostupné z: [doi:10.1002/hrm.21885](https://doi.org/10.1002/hrm.21885)
- OKRUHLICA, Adam**, 2023. Zaměstnanecké akcie nemusí vyhovovat každé firmě. Místo toho sdílíme zisk, píše šéf Panaxea. In: *CzechCrunch.cz* [online]. [cit. 2023-09-06]. Dostupné z: <https://cc.cz/zamestnanecke-akcie-nemusi-vyhovovat-kazde-firme-misto-toho-sdilime-zisk-pise-sef-panaxea/>
- OSECKÁ, Jana**, 2022. Zaměstnanecké akciové plány aneb ESOP v praxi v otázkách a odpovědích. In: *Deloitte dReport.cz* [online]. [cit. 2024-01-07]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/zamestnanecke-akciovce-plany-aneb-esop-v-praxi-v-otazkach-a-odpovedich/>
- PAŘÍZEK, Markéta**, 7. 11. 2023, *Jak své lidi přesvědčím, že je boží mít "náš" ESOP?*. CzechCrunch event, ESOP: Jak se podělit o úspěch. Praha
- PENDLETON, Andrew a Andrew ROBINSON**, 2010. Employee Stock Ownership, Involvement, and Productivity: An Interaction-Based Approach. *ILR Review* [online]. 64(1), 3-29 [cit. 2024-03-28]. ISSN 0019-7939. Dostupné z: [doi:10.1177/001979391006400101](https://doi.org/10.1177/001979391006400101)
- PICARDO, Elvis**, 2022. Employee Stock Options (ESOs): A Complete Guide. In: *Investopedia.com* [online]. 2022 [cit. 2023-07-16]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/e/eso.asp>

PLANE.com, 2023. Equity Compensation: How It Works and How to Implement It. In: *Plane.com* [online]. [cit. 2023-12-03]. Dostupné z: <https://plane.com/blog/equity-compensation-how-it-works-and-how-to-implement-it>

PŮČEK Milan Jan, KŘÁPEK Milan, MISIAČEK Radim, 2022. *SWOT analýza v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TELEC, Ivo, 2009. Opce v soukromém právu. In: HENDRYCH, Dušan a kol. *Právníký slovník*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-059-1.)

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 3. 3. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Seznam obrázků

Obrázek 1 <i>ESOP schéma</i>	14
Obrázek 2 <i>Přímý prodej akcií a podílů schéma</i>	16
Obrázek 3 <i>Úprava zdanění</i>	27
Obrázek 4 <i>Kódovací schéma</i>	43
Obrázek 5 <i>Schéma struktury</i>	44

Seznam tabulek

Tabulka 1 <i>Korelace mezi všemi oblastmi dotazníku</i>	72
Tabulka 2 <i>SWOT analýza</i>	76
Tabulka 3 <i>SWOT analýza hodnocení</i>	77

Seznam grafů

Graf 1 Příklad vesting s ročním cliffem	15
Graf 2 Vnímaná důležitost ESOP pro úspěch a rozvoj firmy	51
Graf 3 Celkový dojem z ESOP	52
Graf 4 Vnímaná spravedlnost a transparentnost nastavení ESOP	53
Graf 5 Vztah ESOP k jiným benefitům	54
Graf 6 Co pro zaměstnance znamená ESOP	55
Graf 7 Četnost hodnocení u tvrzení č. 1–4	56
Graf 8 Znalost pravidel a podmínek ESOP	57
Graf 9 Schopnost vysvětlit fungování ESOP	58
Graf 10 Vědomí rizika ESOP	59
Graf 11 Četnost hodnocení u tvrzení č. 6-8	60
Graf 12 Srovnání odpovědí k tvrzení č. 9 a č. 10	62
Graf 13 Pravidelné seznamování s aktualitami a informacemi o ESOP	63
Graf 14 Četnost hodnocení u tvrzení č. 9–11	64
Graf 15 Vliv na motivaci k práci	65
Graf 16 Vliv ESOP na aktivní zájem o průběžné hospodářské výsledky	66
Graf 17 Vliv představy podílu na vlastní práci na motivaci	67
Graf 18 Četnost hodnocení u tvrzení č. 12-14	68
Graf 19 Vliv ESOP při náboru	69
Graf 20 Vliv ESOP na retenci	70
Graf 21 Vnímaný důvod zavedení ESOP	71

Přílohy

Příloha 1 Soubor otázek pro rozhovory

Obecný pohled

- 1) Jak vidíte současnou situaci v ČR?
- 2) Které plány ESOP jsou nejpoblárnější a proč?
- 3) Umíte odhadnout, kolik společností to má? Kolik procent nově vznikajících startupů?
- 4) Jaké typy firem zaměstnanecké podílové programy zavádějí? Proč?
- 5) Jak jsou na tom zavedené větší společnosti? Mohou programy také úspěšně implementovat?
- 6) Jaké jsou jejich nejčastější důvody pro zavedení?
- 7) Existují nějaké předpoklady, které musí firma splňovat pro úspěšné zavedení ESOP?
- 8) Jaké jsou největší problémy, kterým firmy čelí? Externě i interně?
- 9) Všude se uvádí, i Vy mluvíte, o samých výhodách pro zaměstnance i firmy, vidíte nějaké nevýhody?
- 10) Bere se to obecně jako zaměstnanecký benefit, součást mzdy nebo něco zcela specifického?
- 11) Máte ze svojí zkušenosti pocit, že programy opravdu fungují motivačně?

Otázky navíc pro členy společností, které mají podílový program zaveden

- 12) Jak to máte nastavené? Komu vstup nabízíte, s jakými podmínkami...?
- 13) Jaké byly důvody společnosti pro zavedení?
- 14) Co bylo potřeba před zavedením? Jaká je náročnost následné správy?
- 15) Jak náročný proces to byl? Nastaly nějaké problémy, něco, co vás překvapilo?
- 16) Na co se v rámci komunikace zaměřit?
- 17) Jak známé to mezi vašimi uchazeči o práci je? Vyžadují to, je to pro ně důležité?
- 18) Pozorujete motivační funkci nebo vliv na snížení fluktuace zaměstnanců?

Příloha 2 Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který se zabývá ESOP. Cílem dotazníku je stručně zmapovat vnímání, znalost i spokojenost s programy ESOP mezi jejich účastníky.

Průzkum bude sloužit jako podklad pro praktickou část diplomové práce na téma Zaměstnanecké podílové programy jako moderní způsob odměňování, kterou píšou na MÚVS ČVUT.

Vyplnění Vám zabere cca 5-10 minut. Ve většině případů se jedná o uvádění míry souhlasu s danými tvrzeními. Dotazník je zcela anonymní a není možné vytvářet závěry o jednotlivcích.

Předem děkuji za Váš čas.

Kateřina Minková

Vnímání ESOP (hodnocení na škále Silně nesouhlasím až Silně souhlasím)

- 1) Existenci ESOP v naší firmě považuji za klíčovou pro její úspěch a rozvoj
- 2) Celkový dojem z ESOP mám pozitivní
- 3) Nastavení ESOP v naší společnosti považuji za spravedlivé a transparentní.
- 4) ESOP upřednostňuji před jinými benefity.

- 5) Co znamená ESOP přímo pro Vás? (výběr max. 3 hlavních)
 - Ohodnocení mého úsilí
 - Vytvoření si užšího vztahu se společností
 - Finanční kompenzace
 - Jen příjemný benefit
 - Zásadní součást mé odměny
 - Podstatná součást firemní kultury
 - Smlouva v šuplíku
 - Příležitost k získání kapitálu pro vlastní podnikání
 - Neumím říct
 - Jiné

Znalost (hodnocení na škále Silně nesouhlasím až Silně souhlasím)

- 6) Dobře se orientuji v pravidlech a rozumím podmínkám ESOP v naší firmě.
- 7) Fungování ESOP bych dokázal vysvětlit.
- 8) Jsem si vědom rizik spojených s ESOP.

Komunikace (hodnocení na škále Silně nesouhlasím až Silně souhlasím)

- 9) Interní komunikaci ohledně ESOP při jeho zavádění (nebo mém přistoupení) považuji za dostatečnou.

- 10) Průběžnou interní komunikaci ohledně ESOP považuji za efektivní a srozumitelnou.
11) S aktualitami a informacemi o ESOP jsem seznamován pravidelně.

Motivace a angažovanost (hodnocení na škále Silně nesouhlasím až Silně souhlasím)

- 12) ESOP zvýšil mou motivaci k práci
13) ESOP je důvodem, že se aktivně zajímám o průběžné hospodářské výsledky firmy.
14) Motivuje mě představa podílu na výsledku mé práce

Retence a nábor (hodnocení na škále Silně nesouhlasím až Silně souhlasím)

- 15) Při mém rozhodování o zaměstnání sehrál ESOP důležitou roli.
16) ESOP je důvodem mého setrvání ve společnosti

Předpokládaný důvod zavedení z pohledu zaměstnanců (výběr max. 3 možností)

- 17) Dle mého názoru se firma rozhodla pro zavedení ESOP s cílem:

- Zvýšit pracovní nasazení zaměstnanců
- Zlepšit výkonnost společnosti
- Zvýšit motivaci zaměstnanců
- Udržet si stávající zaměstnance
- Odvděčit se zaměstnancům za jejich práci
- Posílit sounáležitost jednotlivce s firmou
- Přilákat nové talenty
- Podpořit pocit spoluvlastnictví
- Nevím
- Jiné

- 18) Jakou formu ESOP máte?

- Klasický ESOP
- Virtuální ESOP
- Jiný

- 19) V jaké zemi pracujete?

- Česká republika
- Slovensko
- Německo
- Švýcarsko
- Other

- 20) Máte nějaké další komentáře, nápady a poznatky k ESOP nebo dotazníku?

Příloha 3 Výpočet korelací

H3

Pořadí Vnímání	Pořadí znalost	Rozdíl	Rozdíl na druhou
10,5	22,5	-12	144
10,5	4,5	6	36
4,5	31,5	-27	729
10,5	17,5	-7	49
27,5	25,5	2	4
38,5	47,5	-9	81
17,5	17,5	0	0
50,5	47,5	3	9
45,5	4,5	41	1681
27,5	38,5	-11	121
27,5	10,5	17	289
45,5	17,5	28	784
27,5	47,5	-20	400
38,5	47,5	-9	81
27,5	25,5	2	4
50,5	47,5	3	9
27,5	47,5	-20	400
10,5	38,5	-28	784
27,5	10,5	17	289
38,5	22,5	16	256
27,5	10,5	17	289
38,5	47,5	-9	81
4,5	31,5	-27	729
50,5	47,5	3	9
45,5	4,5	41	1681
1,5	4,5	-3	9
4,5	31,5	-27	729
10,5	22,5	-12	144
17,5	31,5	-14	196
4,5	31,5	-27	729
10,5	17,5	-7	49
45,5	31,5	14	196
27,5	4,5	23	529
17,5	17,5	0	0
50,5	47,5	3	9
17,5	31,5	-14	196
27,5	38,5	-11	121
45,5	31,5	14	196
38,5	13,5	25	625
27,5	47,5	-20	400
38,5	47,5	-9	81
27,5	4,5	23	529
17,5	31,5	-14	196
27,5	47,5	-20	400
10,5	38,5	-28	784
38,5	13,5	25	625
38,5	22,5	16	256
27,5	10,5	17	289
45,5	17,5	28	784
17,5	31,5	-14	196
53,5	47,5	6	36
10,5	4,5	6	36
1,5	4,5	-3	9
53,5	47,5	6	36
			17324
KORELACE	0,339660759		
testové kritérium	2,604150477		
Kritická hodnota	2,006646805		

H4

Pořadí Znalost	Pořadí Komunikace	Rozdíl	Rozdíl na druhou
22,5	11,5	11	121
4,5	19,5	-15,0	225
31,5	19,5	12	144
47,5	33,5	14	196
31,5	33,5	-2	4
47,5	48,5	-1	1
31,5	19,5	12	144
47,5	48,5	-1	1
4,5	33,5	-29	841
38,5	33,5	5	25
10,5	5,5	5	25
17,5	5,5	12	144
47,5	53,5	-6	36
47,5	33,5	14	196
4,5	25,5	-21	441
31,5	25,5	6	36
47,5	48,5	-1	1
38,5	15,5	23	529
13,5	11,5	2	4
22,5	41,5	-19	361
10,5	1,5	9	81
31,5	48,5	-17	289
31,5	19,5	12	144
47,5	48,5	-1	1
31,5	33,5	-2	4
4,5	5,5	-1	1
47,5	41,5	6	36
22,5	11,5	11	121
4,5	19,5	-15	225
31,5	19,5	12	144
17,5	25,5	-8	64
25,5	41,5	-16	256
47,5	33,5	14	196
17,5	11,5	6	36
47,5	48,5	-1	1
4,5	33,5	-29	841
38,5	33,5	5	25
10,5	5,5	5	25
17,5	5,5	12	144
47,5	53,5	-6	36
25,5	41,5	-16	256
4,5	25,5	-21	441
31,5	25,5	6	36
47,5	33,5	14	196
38,5	15,5	23	529
13,5	11,5	2	4
22,5	41,5	-19	361
10,5	1,5	9	81
31,5	48,5	-17	289
17,5	11,5	6	36
47,5	48,5	-1	1
17,5	25,5	-8	64
4,5	5,5	-1	1
47,5	41,5	6	36
			8476
KORELACE	0,676920145		
testové kritérium	6,631747461		
Kritická hodnota	2,006646805		

H5

Pořadí Motivace	Pořadí Komunikace	Rozdíl	Rozdíl na druhou
32,5	11,5	21,0	441
43,5	19,5	24	576
37,5	11,5	26	676
24,5	48,5	-24	576
43,5	48,5	-5	25
17,5	5,5	12	144
37,5	11,5	26	676
51,5	48,5	3	9
32,5	33,5	-1	1
11,5	33,5	-22	484
5,5	5,5	0	0
17,5	5,5	12	144
11,5	53,5	-42	1764
32,5	33,5	-1,0	1
24,5	25,5	-1	1
43,5	33,5	10	100
43,5	48,5	-5	25
5,5	15,5	-10	100
43,5	11,5	32	1024
17,5	41,5	-24	576
11,5	1,5	10	100
24,5	48,5	-24	576
24,5	19,5	5	25
51,5	48,5	3	9
43,5	33,5	10	100
1,5	5,5	-4	16
43,5	41,5	2	4
32,5	11,5	21,0	441
43,5	19,5	24	576
24,5	19,5	5	25
32,5	25,5	7	49
51,5	41,5	10	100
5,5	33,5	-28	784
24,5	19,5	5	25
51,5	48,5	3	9
32,5	33,5	-1	1
11,5	33,5	-22	484
5,5	5,5	0	0
32,5	25,5	7	49
11,5	53,5	-42	1764
32,5	33,5	-1,0	1
24,5	25,5	-1	1
17,5	25,5	-8	64
51,5	41,5	10	100
5,5	15,5	-10	100
43,5	11,5	32	1024
17,5	41,5	-24	576
11,5	1,5	10	100
5,5	33,5	-28	784
24,5	19,5	5	25
51,5	48,5	3	9
17,5	25,5	-8	64
1,5	5,5	-4	16
43,5	41,5	2	4
			15348
KORELACE	0,414979989		
testové kritérium	3,289033646		
Kritická hodnota	2,006646805		