

1 ÚVOD

1.1 Role inovací a kontroverze ohledně odměňování zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů

Inovace, včetně vynálezů, mají pro vývoj lidské společnosti velký význam. Vynálezy jsou hybatelem jejího technického vývoje, ale mají význam i pro celkový vývoj společnosti, uchování zdraví lidí a boj s nemocemi, ekonomický rozvoj a uspokojení potřeb lidí, resp. i vytváření jejich nových potřeb, zaměstnanost, vývoz vyspělých výrobků a obchod s nimi aj. Podle údajů Úřadu Evropské unie pro duševní vlastnictví (EUIPO) vzniká v Evropské unii (EU) 42 % HDP EU (přibližně 5,7 bilionu eur ročně), 38 % pracovních míst v EU a 90 % jejího externího obchodu v odvětvích, která aktivně využívají ochranu duševního vlastnictví, tedy patenty, průmyslové vzory, ochranné známky a práva autorská.¹ Zvláště nyní, v 21. století, kterému dominuje volná hospodářská soutěž, a tedy neustálé hledání nových soutěžních výhod, jsou nehmotné statky, včetně vynálezů, považovány mnohdy za nejčennější aktiva společností.²

Tato nehmotná aktiva jsou nicméně velmi často plodem tvůrčí činnosti jednotlivých fyzických osob, které jsou v zaměstnaneckém či podobném poměru u různých organizací. Nové znalosti jsou tedy převážně vytvořeny jako přímý či nepřímý plod zaměstnaneckých úkolů. Moderní právo duševního vlastnictví z mnoha rozumných důvodů umožňuje, aby vlastnická práva k těmto nehmotným výsledkům uplatňovali zaměstnavatelé. Statistiky Světové organizace duševního vlastnictví (WIPO) uvádějí, že ve vyspělých ekonomikách jsou z 90 % přihlašovatelé patentů organizace.³ Jelikož právo mnoha zemí nařizuje zaměstnavatelům vyplácet za uplatnění práv

¹ CAMPINOS, A. (prezident EPO). *Příspěvek na mezinárodní konferenci 100 let patentového úřadu v Praze*. Citace z <https://www.upv.cz/cs/upv/tiskove-zpravy.html>. Tiskové zprávy ÚPV [19. 9. 2019]. https://eipo.europa.eu/tunnel-eb/secure/webdav/guest/document_library/observatory/documents/IPContributionStudy/performance_in_the_European_Union/performance_in_the_European_Union_infographic_en.pdf [dostupné 25. 10. 2019]. Též společná studie EUIPO a EPO. Intellectual property rights intensive industries and economic performance in the European Union: Industry-Level Analysis Report, October 2016. Second edition EUIPO a EPO, 2016.

² STEWART, Thomas A. a Stephanie LOSEE, 1994. YOUR COMPANY'S MOST VALUABLE ASSET: INTELLECTUAL CAPITAL. (cover story). *Fortune*. 130(7), 68–73. ISSN 00158259.

³ WIPO, 2016. Patent Cooperation Treaty Yearly Review. *World Intellectual Property Organization* [online] [vid. 2017-02-24]. Dostupné z: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_901_2016.pdf.

k zaměstnaneckým vynálezům určitou přiměřenou odměnu, významný podíl z celkových patentových přihlášek s sebou nese právě závazek přihlašovatele vyplatit takovou odměnu.

Zajímavost tématu odměňování zaměstnaneckých vynálezů⁴ je dána také medializací vybraných zahraničních soudních sporů, ve kterých zaměstnanci získali velmi vysokou odměnu. Např. japonská společnost Nichia musela v rámci urovnání soudního sporu v r. 2005 vyplatit 8 mil. dolarů svému bývalému zaměstnanci za vynálezy spojené s LED diodami.⁵ Ve Spojeném království v r. 2009 soud nařídil společnosti GE Healthcare zaplatit odměnu ve výši 1,5 mil. liber za vynález z oblasti medicíny.⁶ Ve Francii získali původci na základě soudního rozhodnutí z r. 2000 odměnu 600 tis. eur za vynález z oblasti léčby rakoviny prostaty.⁷ Ve Švédsku v r. 2005 např. získal rozhodnutím švédské komise pro zaměstnanecké vynálezy⁸ zaměstnaný vynálezce odměnu 1,9 mil. švédských korun za třetinový podíl na vynálezu (implicitně tedy pravděpodobně 5,7 mil. švédských korun pro všechny původce, pokud by žádali v daném sporu všichni).⁹

Jsou tyto částky hodně, nebo málo? Měli by vůbec zaměstnanci nějakou zvláštní odměnu dostávat, když za svou práci pobírají plat? Když použili materiální i nemateriální prostředky svého zaměstnavatele? Jak definovat „přiměřenost“? A jak ji definovat pro určité země, jako je Česká republika nebo Slovensko? Nemají z určitého úhlu pohledu pravdu ti, kteří hájí nulové odměny, a z určitého úhlu pohledu i ti, kteří hájí podstatné odměny? Jak vysoké jsou odměny v jiných zemích? Zejména tyto otázky si klade za cíl alespoň částečně zodpovědět tato kniha.

⁴ Jiným výsledkům tvůrčí aktivity zaměstnanců, např. zaměstnaneckým dílům, se v této knize věnujeme jen okrajově.

⁵ EYMARD, Frank C., 2005. Japanese Patent Law Favors Employed Inventors. *Chemical Engineering Progress; New York*. 101(5), 16. ISSN 03607275.

⁶ ATHERTON, Hilary, 2009. Inventors awarded fair share of employer's outstanding patent profits. *Bird & Bird* [online] [vid. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.twobirds.com/en/news/articles/2012/inventors-awarded-fair-share-of-employers-outstanding-patent-profits>.

⁷ WOLK, S., 2011. Remuneration of employee inventors – Is there a common european ground? A comparison of national laws on compensation of inventors in Germany, France, Spain, Sweden and the United Kingdom. *IIC International Review of Intellectual Property and Competition Law*. 42(3), 272–298, s. 284.

⁸ Statens nämnd för arbetstagarers uppfinningar (SNAU).

⁹ WOLK, S., 2011. Remuneration of employee inventors – Is there a common european ground? A comparison of national laws on compensation of inventors in Germany, France, Spain, Sweden and the United Kingdom. *IIC International Review of Intellectual Property and Competition Law*. 42(3), 272–298, s. 292.

1.2 Stručný přehled literatury

Téma zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů je považováno za poměrně kontroverzní. Hlavním důvodem je, že se v něm potkávají principy patentového, pracovního a smluvního práva,¹⁰ jak schematicky ukazuje následující obrázek. Principy těchto norem se zde dostávají do určitého napětí.

Obr. 1 Právní úprava zaměstnaneckých vynálezů z hlediska právních oborů



Zatímco pracovní právo umožňuje zaměstnavateli obecně užívat výsledků práce svého zaměstnance, vlastnictví a užívání nehmotných výsledků v podobě vynálezů upravuje (v ČR) zákon o vynálezech a zlepšovacích návrzích, který umožňuje označit za tvůrce (původce) vynálezu pouze konkrétní fyzickou osobu. Smluvní ujednání zaměstnance a zaměstnavatele mohou navíc dále specifikovat vztahy v této oblasti. Právo zaměstnaneckých vynálezů tedy představuje určité „přemostění“ mezi zejména principy pracovního a patentového práva.¹¹ Toto „přemostění“ je umožněno definováním práv a povinností zaměstnance a zaměstnavatele, přičemž hlavním majetkovým právem zaměstnavatele je uplatnit práva k danému vynálezu a dále s ním (v rámci zákona o vynálezech a zlepšovacích návrzích) neomezeně nakládat, a hlavní jeho povinností je vyplatit zaměstnanci určitou přiměřenou odměnu, která může být dodatečně doplacena.¹²

Jelikož zaměstnanec není ve vztahu k zaměstnavateli v rovné pozici a vyvoláním sporu by si mohl způsobit těžkosti z hlediska pracovního poměru, spory o výši této odměny nastávají zejména v situaci, kdy zaměstnanec opustil či hodlá opustit

¹⁰ LANGLEY, Malcolm a Yunjoo LEE, 2005. Employees' inventions: statutory compensation schemes in Japan and the UK. *European Intellectual Property Review*. 27(7), 250–255, s. 250.

¹¹ WOLZT, Claudia, 2019. Employee's Inventions – The Austrian Concept. In: *IP Concert In 2 Movements – Conference of LES Austria – Czech Republic & Slovakia – Hungary*.

¹² Úst. § 9–11 zákona o vynálezech a zlepšovacích návrzích.

organizaci zaměstnavatele.¹³ Nárůst sporů v této oblasti někteří autoři dávají do souvislosti s klesající loajalitou zaměstnanců k zaměstnavatelům.¹⁴

Téma zaměstnaneckých vynálezů, jejich vlastnictví a odměňování, se stává důležitým tématem v 19. a na počátku 20. století, kdy narůstá jednak průmyslová výroba, ve které jsou aplikovány nové vynálezy, a jednak narůstá organizace práce formou zaměstnání v továrnách. Tyto trendy způsobují dynamický nárůst počtu patentových přihlášek podávaných organizacemi. Například v Německu narostl podíl patentů udělených podnikatelským subjektům z 15,4 % v r. 1890 na 33,5 % v r. 1910.¹⁵ V této době také dochází v Německu ke sporům o vlastnictví vynálezů vzniklých v zaměstnaneckém poměru a o příslušné odměny, se střídavým posilováním či oslabováním práv jednotlivých stran.¹⁶ Tyto diskuse vyústily v Německu nakonec v přijetí speciálního zákona o zaměstnaneckých vynálezech v r. 1957,¹⁷ který s drobnými úpravami platí dodnes. Tento zákon upravil přechod práv k vynálezu na zaměstnavatele a mj. i výplatu odměny zaměstnanci. Brzy po přijetí tohoto zákona, v r. 1959, následovalo také vypracování podrobných Pravidel pro odměňování zaměstnaneckých vynálezů,¹⁸ která rovněž principiálně platí dodnes.¹⁹ Tato pravidla nejsou právně závazná, nicméně jsou v Německu obecně akceptována a ve sporech o výši odměny standardně využívána.

Právní úprava zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů není nijak nadnárodně harmonizována, každá země si tedy tuto oblast upravuje sama. Podobně jako Německo se i některé další země vydaly cestou podrobné právní úpravy zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů ve speciálních zákonech (Švédsko, Dánsko, Norsko, Finsko). Jiné země, včetně České republiky či Slovenska, ponechávají relativně širokou úpravu v rámci svých zákonů, upravujících patenty na vynálezy. Nepoměrně odlišný přístup k zaměstnaneckým (podnikovým) vynálezům mají anglosaské

¹³ GIUMMO, Jesse, 2010. German employee inventors' compensation records: A window into the returns to patented inventions. *Research Policy* [online]. 39(7), 969–984. ISSN 0048-7333. Dostupné z: doi:10.1016/j.respol.2010.04.004, s. 973 nebo LANGLEY, Malcolm a Yunjoo LEE, 2005. Employees' inventions: statutory compensation schemes in Japan and the UK. *European Intellectual Property Review*. 27(7), 250–255, s. 251.

¹⁴ LANGLEY, Malcolm a Yunjoo LEE, 2005. Employees' inventions: statutory compensation schemes in Japan and the UK. *European Intellectual Property Review*. 27(7), 250–255, s. 251. Mluví o tomto trendu v Japonsku.

¹⁵ BURHOP, C. a T. LÜBBERS, 2010. Incentives and innovation? R&D management in Germany's chemical and electrical engineering industries around 1900. *Explorations in Economic History* [online]. 47(1), 100–111. Dostupné z: doi:10.1016/j.eeh.2009.06.001, s. 102.

¹⁶ BURHOP, C. a T. LÜBBERS, 2010. Incentives and innovation? R&D management in Germany's chemical and electrical engineering industries around 1900. *Explorations in Economic History* [online]. 47(1), 100–111. Dostupné z: doi:10.1016/j.eeh.2009.06.001, s. 102–103.

¹⁷ Gesetz über Arbeitnehmererfindungen (ArbnErfG), který navazuje na předpis z období druhé světové války. Právní úpravu v Německu podrobně analyzujeme v kap. 4.2.

¹⁸ Richtlinien für die Vergütung von Arbeitnehmererfindungen im privaten dienst.

¹⁹ Analýze těchto pravidel se věnujeme v kap. 6.2.1.

země, kde zákonná úprava často vůbec není a tyto záležitosti podléhají převážně úpravě v rámci pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.²⁰

Bez ohledu na právní úpravu a existenci nároku na odměnu v jednotlivých zemích, vlastnická práva k zaměstnaneckým (podnikovým) vynálezům a následně k patentům, pokud nějakým způsobem přímo či nepřímo vyplývají z pracovních úkolů zaměstnance, si nárokuje zaměstnavatel. Tento stav má mnohé praktické důvody, např. v tom, že organizace zaměstnavatele má prostředky a komplementární aktiva k tomu, aby byl vynález komercializován, případně v tom, že nese hlavní riziko spojené s komerčním uplatněním.²¹

Zajímavou skutečností je, že odměny za zaměstnanecké vynálezy existují napříč zeměmi, bez ohledu na to, jestli ta či ona země má či nemá zákonnou právní úpravu odměn. Například z USA, které zákonný závazek zaměstnavatele vyplácet odměnu nemají, pocházejí empirické výzkumy, zejména velkých podnikatelských subjektů, které ukazují odměny od jednotek tisíců dolarů²² po relativně štědré odměny dosahující několik desítek tisíc dolarů pro významné vynálezy, ojediněle také ve formě nízkého procentního podílu na licenčních příjmech; často se objevuje i kombinace peněžních individuálních či týmových a nepeněžních odměn.²³ Tuto praxi odměn v USA potvrzují i výzkumy na širších vzorcích. Průzkum mezi členy Intellectual Property Owners Association (IPO) zmiňuje dokonce ojedinělou maximální odměnu 10 mil. dolarů.²⁴ Nejrozsáhlejší průzkum mezi podnikatelskými subjekty v USA uvádí, že 50 % z nich má určitý funkční systém peněžních odměn pro vynálezce (mimo běžný fixní plat).²⁵

Existence peněžních odměn u podnikatelských subjektů v zemích bez relevantní zákonné úpravy indikuje určité přesvědčení nemalého počtu podnikatelů,

²⁰ Rozdílům v právní úpravě kontinentální a anglosaských zemí se věnujeme v dalších kapitolách.

²¹ Systematicky se tématu vlastnictví zaměstnaneckých vynálezů věnuje MERGES, Robert P., 1999. *The Law and Economics of Employee Inventions*. *Harvard Journal of Law and Technology*. 13, 1.

²² FRADKIN, Henry a Allen VAUGHN, 2009. *A Survey Of Aerospace Industry Inventor Incentive Awards* [online]. [vid. 2016-04-08]. Dostupné z: <https://www.lesi.org/news-results/2011/08/04/a-survey-of-aerospace-industry-inventor-incentive-awards>. Tyto odměny se týkají 5 ze 6 společností v leteckém průmyslu.

²³ MALANOWSKI, Susan, 2007. *Innovation Incentives: How Companies Foster Innovation* [online]. září 2007. B. m.: Wilson Group. Dostupné z: <https://www.wilsongroup.com/wp-content/uploads/2011/03/InnovationIncentives.pdf>. [cit. 26. 6. 2019]. Tyto odměny se týkají poloviny z 12 dotazovaných společností.

²⁴ IPO, 2004. *Employee Inventor Compensation Practices Survey: Report of the IPO Asian Practice Committee* [online]. B. m.: Intellectual Property Owners Association [vid. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.ipo.org/wp-content/uploads/2013/04/CompensationPracticeSurvey.pdf>; COCKBURN, Iain M. a Rebecca HENDERSON, 2003. *Survey Results from the 2003 Intellectual Property Owners Association Survey on Strategic Management of Intellectual Property – Intellectual Property Owners Association* [online]. B. m.: Intellectual Property Owners Association [vid. 2017-10-10]. Dostupné z: <http://www.ipo.org/index.php/2003/10/survey-results-from-the-2003-intellectual-property-owners-association-survey-on-strategic-management-of-intellectual-property/>. Dotazováno 66 společností.

²⁵ SAVITSKY, Thomas R., 1991. *Compensation for Employee Inventions*. *Journal of the Patent and Trademark Office Society*. 73(9), 645–679. 118 dotazovaných společností, různé obory.

že existence takových odměn v nějaké míře podporuje tvorbu inovací, případně jejich názor, že vynálezci si tyto odměny zaslouží. V literatuře ovšem existuje i řada názorů na opačné straně názorového spektra, ať už pocházejí ze zahraničí²⁶, nebo ojedinele i z ČR – tyto jsou doprovázeny otázkami typu „Jsou Spojené státy méně inovativní než Německo, když nemají zákonnou úpravu odměn?“ nebo „Není férové odměňovat zvláštní odměnou také tvůrce obchodních metod či jiných inovací?“²⁷ Extrémní pohled na tuto problematiku nabízí teorie sebe-determinace (self-determination theory – SDT), která identifikuje hlavní faktory lidské motivace uvnitř člověka (intrinsic) namísto vně, tedy i namísto faktorů finančních (extrinsic). Velmi citovaná studie z tohoto směru naznačuje, že tato silná vnitřní motivace nastává (a naopak), pokud jsou naplněny tři hlavní psychologické potřeby člověka – má schopnosti (competence), je samostatný v rozhodování (autonomy), má sociální vztahy (relatedness).²⁸ Je samozřejmě otázkou, do jaké míry jsou tyto aspekty kumulativně naplněny u většiny zaměstnanců-vynálezců. Některé navazující výzkumu ukazují např. i na to, že odměna (externí faktor) může zpětně posilovat vnitřní motivaci.²⁹ Samotné dotazování podnikatelských subjektů a vynálezců snad nejlépe indikuje celkově částečnou motivační sílu peněžních odměn – např. v relativně starém výzkumu z r. 1964 první dvě místa na žebříčku četnosti hlavních motivů k vynalézání mezi vynálezci obsadily „láska k vynalézání“ a „touha zlepšovat“, nicméně finanční zisk se umístil hned na místě třetím.³⁰ Zástupci amerických podnikatelských subjektů ve výzkumu z r. 1991 uvádějí v průměru mírný až střední pozitivní vliv peněžních odměn na tvořivost zaměstnanců.³¹ Dotazování německých vynálezců, kteří mají ze zákona vypláceny peněžní odměny za patenty, přináší smíšené výsledky. V jedné ze studií většina (59,5 %) vynálezců hodnotí vliv německého

²⁶ Z nejnovějších děl např. ODAKI, Kazuhide, 2018. *The right to employee inventions in patent law: debunking the myth of incentive theory*. Oxford ; New York: Hart. ISBN 978-1-5099-2031-0.

²⁷ CHLOUPEK, Vojtěch, 2019. Does Paying Innovative Employees Pay Off?: A Brief Look At Czech And Slovak IP Law On Employee Remuneration. In: Mira T SUNDARA RAJAN, ed. *Cambridge Handbook of Intellectual Property in Central and Eastern Europe* [online]. B. m.: Cambridge University Press, s. 310–327 [vid. 2019-12-03]. Dostupné z: doi:10.1017/9781316661253.017, s. 326. Otázky mírně kráceny a reformulovány. Pozn. autorů – obchodní metody jsou chráněny jako vynálezy v USA, v Evropě obecně ne.

²⁸ RYAN, R. M. a E. L. DECI, 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* [online]. 55(1), 68–78. ISSN 0003-066X. Dostupné z: doi:10.1037/0003-066X.55.1.68

²⁹ FANG, Meiyu a Barry GERHART, 2012. Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 23(6), 1176–1196. ISSN 0958-5192. Dostupné z: doi:10.1080/09585192.2011.561227.

³⁰ ROSSMAN, J., 1935. Stimulating Employees to Invent. *Industrial and Engineering Chemistry* [online]. 27(11), 1380–1386. Dostupné z: doi:10.1021/ie50311a036, s. 152, uvedeno v SAVITSKY, Thomas R., 1991. Compensation for Employee Inventions. *Journal of the Patent and Trademark Office Society*. 73(9), 645–679, s. 662.

³¹ SAVITSKY, Thomas R., 1991. Compensation for Employee Inventions. *Journal of the Patent and Trademark Office Society*. 73(9), 645–679, s. 654. Na škále –5 (zcela negativní vliv) až +5 (klíčový vliv) se nejčastější odpovědi koncentrovaly na hodnotách 0 až 4, sešikmeno směrem k 0 (34 % odpovědí). Velmi významný vliv tedy uváděn často nebyl.

systému na tvorbu inovací pozitivně³², v jiné, starší studii, zmiňuje pozitivní vliv jen 14,5 % zaměstnanců pracujících ve výzkumu a vývoji.³³ Dotazování provedené v r. 2007 na vynálezce z několika starších členských zemí EU v různých oborech přináší zjištění, že peněžní odměny mají určitou motivační sílu, nicméně nezdají se být faktorem nejvýznamnějším.³⁴

Existuje také řada studií, které naznačují pozitivní vliv mezi výší odměn a určitým inovativním výstupem, v korporátní i univerzitní sféře. Pozitivní korelace mezi minulými peněžními odměnami a následnými počty udělených patentů je evidována v rané éře 1877–1913 v Německu.³⁵ Pozitivní závislost naznačuje také výzkum na japonských datech – ten zkoumá vliv zvýšených firemních odměn za vynálezy na počet a kvalitu patentů. Závislost vychází dobře na kvalitu patentů, nikoliv na jejich prostý počet (kvantitu). Efekt je silný pro malé podnikatelské subjekty.³⁶ Statisticky významná závislost mezi peněžními i nepeněžními odměnami a počty udělených patentů je nalezena i na vzorku amerických podnikatelských subjektů – nepeněžní odměny se zdají být neefektivní u malých podnikatelských subjektů; konstatován je významný efekt u vyšších částek (50 tis. dolarů). Některé výzkumy zdůrazňují zejména sílu odměn, byť nízkých, za účelem získávání inovací od zaměstnanců.³⁷

Nicméně plošné dokazování efektu peněžité odměny za vynález na motivaci vynálezce je ve firemní sféře poměrně složité, neboť faktorů (vnitřních i vnějších), které mají vliv na spokojenost zaměstnance a jeho tvořivost, je jistě celá řada. Z těchto důvodů někteří autoři doporučují budovat motivační programy a související odměny více v souladu s různorodými profily a potřebami zaměstnanců. V této souvislosti je nabízen např. systém „kafeterie“ čili systém, ve které si sám

³² HARHOFF, Dietmar a Karin HOISL, 2007. Institutionalized incentives for ingenuity – Patent value and the German Employees' Inventions Act. *Research Policy* [online]. 36(8), 1143–1162. ISSN 00487333. Dostupné z: doi:10.1016/j.respol.2007.07.010, s. 1157.

³³ LEPTIEN, Christopher, 1995. Incentives for employed inventors: an empirical analysis with special emphasis on the German Law for Employee's Inventions. *R&D Management* [online]. 25(2), 213–225. ISSN 1467-9310. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-9310.1995.tb00912.x, s. 224.

³⁴ GIURI, Paola, Myriam MARIANI, Stefano BRUSONI, Gustavo CRESPI, Dominique FRANCOZ, Alfonso GAMBARDILLA, Walter GARCIA-FONTES, Aldo GEUNA, Raul GONZALES, Dietmar HARHOFF, Karin HOISL, Christian LE BAS, Alessandra LUZZI, Laura MAGAZZINI, Lionel NESTA, Önder NOMALER, Neus PALOMERAS, Pari PATEL, Marzia ROMANELLI a Bart VERSPAGEN, 2007. Inventors and invention processes in Europe: Results from the PatVal-EU survey. *Research Policy* [online]. 36(8), 1107–1127. ISSN 00487333. Dostupné z: doi:10.1016/j.respol.2007.07.008, s. 1113. Na škále 1 až 5 je průměrné hodnocení peněžních odměn v celé skupině 3,1; výše je např. prestiž (3,4 bodu) či uspokojení z důkazu, že něco je technicky možné (3,9 bodu).

³⁵ BURHOP, C. a T. LÜBBERS, 2010. Incentives and innovation? R&D management in Germany's chemical and electrical engineering industries around 1900. *Explorations in Economic History* [online]. 47(1), 100–111. Dostupné z: doi:10.1016/j.eeh.2009.06.001.

³⁶ ONISHI, Koichiro, 2013. The effects of compensation plans for employee inventions on R&D productivity: New evidence from Japanese panel data. *Research Policy* [online]. 42(2), 367–378. ISSN 0048-7333. Dostupné z: doi:10.1016/j.respol.2012.09.001.

³⁷ BAUMANN, Oliver a Nils STIEGLITZ, 2014. Rewarding Value-Creating Ideas in Organizations: The Power of Low-Powered Incentives. *Strategic Management Journal* [online]. 35(3), 358–375. ISSN 0143-2095. Dostupné z: doi:10.1002/smj.2093.

vynálezce určí odměňovací mechanismus, které nejlépe odpovídá jeho užitkově funkci,³⁸ případně systém, který odpovídá hlubším psychologicko-motivačním potřebám zaměstnance.³⁹

Problémy spojené s odměňováním zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů ve firemní sféře je dán z velké části také tím, že klíčovým faktorem, který by měl být při výši odměny zvažován, je napříč různými zeměmi přínos či hodnota, kterou vynález přináší zaměstnavateli z užití vynálezu.⁴⁰ Většina podnikatelských subjektů ovšem užívá vynález v rámci svých produktů a odhadnout tak přínos vynálezu je v mnoha situacích velmi obtížné, neboť na produktu se podílí kromě daného vynálezce celá řada dalších hmotných i nehmotných aktiv. Proces odhadu tak generuje pro podnikatelské subjekty dodatečné náklady. Tyto jsou odhadovány na poměrně vysoké zejména v Německu, kde funguje standardizovaný přístup ke kalkulaci odměn.⁴¹

Naopak příznivá situace pro výpočet odměn je ve sféře nevýrobních organizací, které komercializují vynálezy pouze externí cestou, nejčastěji formou licence (univerzity, jiné výzkumné organizace). Komerční přínosy z těchto vynálezů jsou tedy dány příjmy z externí komercializace, přičemž z hlediska férovosti se řeší např. podíl na těchto příjmech pro vynálezce.⁴² Tento způsob komercializace a odměňování umožňuje provádět na poli univerzit a výzkumných organizací o něco přesnější výzkumy na těsnost vztahu mezi výší odměn a výší souvisejících příjmů z licencí. Tyto empirické výzkumy vesměs potvrzují validitu faktoru odměny na inovativní výstup těchto organizací.⁴³ Nicméně je jasné, že i v této oblasti nejsou odměny jediným faktorem, jak naznačuje výzkum ve Španělsku a Portugalsku, kde zavedení

³⁸ LEPTIEN, Christopher, 1995. Incentives for employed inventors: an empirical analysis with special emphasis on the German Law for Employee's Inventions. *R&D Management* [online]. 25(2), 213–225. ISSN 1467-9310. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-9310.1995.tb00912.x, s. 224.

³⁹ DENT, Chris, Colin FENWICK a Kirsten NEWITT, 2010. Legal Incentives to Promote Innovation at Work: A Critical Analysis. *Economic and Labour Relations Review* [online]. 21(2), 27–50. ISSN 1035-3046. Dostupné z: doi:10.1177/103530461002100204.

⁴⁰ WOLK, S., 2011. Remuneration of employee inventors – Is there a common european ground? A comparison of national laws on compensation of inventors in Germany, France, Spain, Sweden and the United Kingdom. *IIC International Review of Intellectual Property and Competition Law*. 42(3), 272–298.

⁴¹ Např. KORBER, Arno, 1992. THE ENCOURAGEMENT OF INVENTIVENESS IN ENTERPRISES. In: *WIPO ASIAN REGIONAL SYMPOSIUM ON THE PROMOTION OF INVENTION AND INNOVATION* [online]. New Delhi, India. Dostupné z: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_715.pdf. [cit. 26. 6. 2019]. Ten uvádí, že kalkulace přiměřené odměny pro rozsáhlé portfolio společnosti Siemens (17–18 tis. patentů) zabírá 6–10 % roční kapacity 140 patentových zástupců.

⁴² Výši těchto podílů na českých univerzitách a dalším vybraným otázkám se věnujeme v kap. 7.

⁴³ Např. BALDINI, N., 2011. University patenting: Patterns of faculty motivations. *Technology Analysis and Strategic Management* [online]. 23(2), 103–121. Dostupné z: doi:10.1080/09537325.2011.543329, LACH, Saul a Mark SCHANKERMAN, 2008. Incentives and invention in universities. *The RAND Journal of Economics* [online]. 39(2), 403–433. ISSN 07416261, 17562171. Dostupné z: doi:10.1111/j.0741-6261.2008.00020.x, či SIEGEL, Donald S, David WALDMAN a Albert LINK, 2003. Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study. *Research Policy* [online]. 32(1), 27–48. ISSN 00487333. Dostupné z: doi:10.1016/S0048-7333(01)00196-2.

takových odměn nenastartovalo růst patentů a příjmů z licencí, což, jak autoři uvádějí, může být dáno komerční nezajímavostí produkovaných vynálezů.⁴⁴

Celkově tedy lze vyjádřit názor, že peněžité odměny z hlediska teorie i praxe motivace určitou funkci mají, což dokládá jejich existence i v zemích bez zákonných pravidel v otázce odměn. Nicméně je otázkou, jestli jsou ve všech případech (či alespoň ve většině případů) nutnou podmínkou kreativity a vzniku zajímavých inovací. Rozhodně se ale zdá být, že nejsou samy o sobě podmínkou postačující. Otázkou ovšem je, jestli odměnu za zaměstnanecký vynález vnímat pouze optikou motivace zaměstnanců (pohled zaměstnavatele), nebo i pohledem kompenzace za zvláštní výkon (pohled zaměstnance).

V rámci české literatury se tématu zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů věnuje nejsystematičtěji Čada.⁴⁵ Ten věnuje jednak velký podíl svých textů právním otázkám, řadu zajímavých podnětů nabízí ale také k samotnému odměňování – např. zmiňuje ve vztahu k povinnosti odměny nepodstatnost skutečnosti, zda zaměstnavatel podá na uplatněný vynález patentovou přihlášku,⁴⁶ nutnost nějakým způsobem pracovat se čtyřmi zákonnými kritérii rozhodnými pro výši odměny,⁴⁷ vhodnost vypracovaného interního organizačního předpisu v této otázce,⁴⁸ zásadně odlišné postavení zaměstnaného původce od nezávislého vynálezce a jeho dopad do výše odměny.⁴⁹ Diskutuje také, zda je v souladu s českým právem vyplácet různé paušální odměny při uplatnění práv zaměstnavatelem či v dalších fázích života patentové přihlášky – zde namítá, že vyplácení výhradně těchto odměn není v souladu s právem, neboť zde nejsou zohledněna čtyři zákonná kritéria.⁵⁰ Čada také navrhuje možné řešení přínosu vynálezu formou úspory či podílu na zisku, a stejně tak upozorňuje na nutnost zohlednit podíl odměňovaného vynálezce na celém výrobku.⁵¹ Tento autor také zmiňuje existenci vynálezů se zvláštními přínosy (v oblasti hygieny, životního prostředí či bezpečnosti), palčivé otázky spojené s definováním

⁴⁴ ARQUÉ-CASTELLS, Pere, Rui M. CARTAXO, Jose GARCÍA-QUEVEDO a Manuel Mira GODINHO, 2016. Royalty sharing, effort and invention in universities: Evidence from Portugal and Spain. *Research Policy* [online]. [vid. 2016-09-05]. ISSN 00487333. Dostupné z: doi:10.1016/j.respol.2016.06.006.

⁴⁵ ČADA, Karel, 2014. *Chránit/nechránit, to je otázka: výsledky výzkumu a vývoje, jejich ochrana a komercializace*. 1. vydání. Plzeň: Alevia s.r.o. ISBN 978-80-905538-0-4, s. 83–116, nebo v rámci HORÁČEK, Roman, Petr HAJN a Karel ČADA, 2005. *Práva k průmyslovému vlastnictví*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-879-8., s. 51–56.

⁴⁶ ČADA, Karel, 2014. *Chránit/nechránit, to je otázka: výsledky výzkumu a vývoje, jejich ochrana a komercializace*. 1. vydání. Plzeň: Alevia, s. r. o. ISBN 978-80-905538-0-4, s. 105.

⁴⁷ ČADA, Karel, 2014. *Chránit/nechránit, to je otázka: výsledky výzkumu a vývoje, jejich ochrana a komercializace*. 1. vydání. Plzeň: Alevia, s. r. o. ISBN 978-80-905538-0-4, s. 106.

⁴⁸ ČADA, Karel, 2014. *Chránit/nechránit, to je otázka: výsledky výzkumu a vývoje, jejich ochrana a komercializace*. 1. vydání. Plzeň: Alevia, s. r. o. ISBN 978-80-905538-0-4, s. 107.

⁴⁹ ČADA, Karel, 2014. *Chránit/nechránit, to je otázka: výsledky výzkumu a vývoje, jejich ochrana a komercializace*. 1. vydání. Plzeň: Alevia, s. r. o. ISBN 978-80-905538-0-4, s. 109.

⁵⁰ ČADA, Karel, 2014. *Chránit/nechránit, to je otázka: výsledky výzkumu a vývoje, jejich ochrana a komercializace*. 1. vydání. Plzeň: Alevia, s. r. o. ISBN 978-80-905538-0-4, s. 109–110.

⁵¹ ČADA, Karel, 2014. *Chránit/nechránit, to je otázka: výsledky výzkumu a vývoje, jejich ochrana a komercializace*. 1. vydání. Plzeň: Alevia, s. r. o. ISBN 978-80-905538-0-4, s. 111–114.

relevantních nákladů pro účely kalkulace relevantního zisku či otázku zjevného nepoměru mezi vyplacenou odměnou a přínosy – upozorňuje, že tento problém odpadá, pokud je odměna vyplácena na bázi metody licenční analogie.⁵²

Pro úplnost tohoto stručného přehledu literatury dodejme, že spory o výši odměn řeší některé země v první instanci formou mimosoudní dohody u speciálně vytvořených poradních komisí vytvořených při národních patentových úřadech (tak se děje např. v Německu, Francii, Švédsku), ve většině jiných zemí, včetně České republiky a Slovenska, takové speciální komise neexistují, a spor tedy směřuje přímo k soudu.

Tyto i některé další prameny k tématu zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů uvádíme v dalším textu v rámci naší vlastní analýzy témat souvisejících s přiměřeným odměňováním.

1.3 Výzkumné otázky

Náš výzkum shrnuje následující obecná centrální výzkumná otázka:

„Jak vnímat přiměřenost při odměňování zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů?“

Pro zodpovězení centrální výzkumné otázky jsme formulovali a hledali odpovědi na řadu dalších výzkumných podotázek, tak jak se objevovaly v průběhu výzkumu. Jedná se zejména o tyto podotázky:

- Jak různé právní koncepce nahlízejí na přiměřenost odměny?
- Jaké různé ekonomické koncepce a teorie nahlízejí na přiměřenost odměny?
- Jak nahlíží česká a slovenská právní úprava na odměnu – historicky i v současnosti?
- Do jaké míry je česká a slovenská právní úprava odlišná od právní úpravy v jiných zemích, zejména v Německu?
- Které evropské země představují hraniční přístupy k odměňování?
- Jak odměňují české podnikatelské subjekty a univerzity?
- V jaké výši se pohybují odměny ve vybraných zemích?
- Která hlavní kritéria brát do úvahy při diskusi nad přiměřeností odměňovacího systému?
- Který systém odměňování se jeví v podmínkách ČR a SR jako optimální?

Během výzkumu vyvstala i celá řada dalších otázek, které souvisejí s právními aspekty zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů, a na které se tedy pokouší alespoň do určité míry odpovědět část této publikace v kap. 2–4. Zejména se jedná o tyto otázky:

- Byla právní úprava vynálezeckého práva v předválečném Československu natolik efektivní, že podstatně přispěla k „technickému zázraku“ v počtu vytvořených,

⁵² ČADA, Karel, 2014. *Chránit/nechránit, to je otázka: výsledky výzkumu a vývoje, jejich ochrana a komercializace*. 1. vydání. Plzeň: Alevia, s. r. o. ISBN 978-80-905538-0-4, s. 114–116.

přihlášených i zaváděných vynálezů, v nichž tehdy naše společná země patřila k nejvyspělejší na světě?

- Podporovala tehdejší právní úprava tvorbu a přihlašování, resp. i zkoušení vynálezů i účast v patentových sporech drobnými vynálezci v zaměstnaneckém poměru, kteří byli relativně nemajetní?
- Upravovala zvlášť zaměstnanecké (podnikové) vynálezy, resp. vytvořené ve služebním poměru a odměny za ně nebo to ponechávala smlouvám mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, popř. vnitřním předpisům?
- Jak do aktivity vynálezců i jejich zaměstnavatelů zasáhly zásadní ekonomické změny v letech 1945–1948?
- Byla úprava v letech 1950–1989 příznivá pro tvorbu a pro efektivní zavádění vynálezů?
- Existovala v této době podrobná úprava určení odměn vynálezců tzv. podnikových vynálezů a přispěla k jejich tvorbě a zavádění do praxe?
- Jaká byla koncepce pro podnikové vynálezy v době liberalizace – v 60. letech (zejména v r. 1968) a jaká pak v době tzv. normalizace?
- Jak se vývoj vynálezeckého práva vyrovnal se zásadní ekonomickou změnou po roce 1990 a pak i s rozdělením státu na ČR a SR a jaký byl vývoj tohoto oboru v těchto nástupnických zemích do současné doby?
- Jak reagoval vývoj vynálezeckého práva v ČR na zásadní změnu soukromého práva v r. 2012 při přijetí (nového) občanského zákoníku (účinnost od r. 2014), a to u terminologie i pojetí věci?
- Jaká je povaha zaměstnaneckého (podnikového) vynálezu, resp. právních vztahů dotýkajících se ho, jeho jednotlivých částí?
- Je právní úprava podnikových vynálezů v současné době v právu ČR dostatečná, nejsou mezi jednotlivými typy ochrany výsledků tvůrčí práce zaměstnanců (vynálezy, průmyslové vzory, autorská díla) rozdíly, jaké lze dát návrhy *de lege ferenda*?
- Jaká je role smluvních ujednání a vnitřních předpisů, jak chápat jejich povahu? Je to podobné i u vynálezů na univerzitách, zejména vytvořených za účasti studentů?
- Je dostatečná právní úprava odměn zaměstnanců-původců z hlediska jasných kritérií výpočtu, doby, za niž se určuje, doby, do kdy má být vyplacena a popř. vymáhána (promlčení)? Má být spíše podrobnější nebo stačí obecnější?
- Postačuje současná právní úprava ke stimulaci přihlašování k ochraně nemajetnými zaměstnanci-původci, když zaměstnavatel neprojeví o patentování zájem?
- Je upraveno rychlé a levné řešení sporů o to, zda jde o zaměstnanecký (podnikový) vynález a o odměnu za něj?
- Je zvlášť upravena odměna za aktivní účast na zavádění vynálezu do praxe a za upozornění na možnost zavedení vynálezu u právního subjektu, kde dosud zaveden nebyl, a měla by tato úprava efekt?
- Jaké jsou spory o zaměstnanecké (podnikové) vynálezy v ČR/SR v současné době zejména ohledně odměn původců, lze z jejich výsledků dovodit podněty pro praxi či právní úpravu?

- Jak je tvorba zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů ovlivněna finanční podporou výzkumu, vývoje a inovací z veřejných prostředků, zejména na univerzitách a ve výzkumných ústavech?
- Je úprava zaměstnaneckých vynálezů harmonizována v právu EU, resp. evropského patentu a jaký vývoj lze předpokládat?
- Jak jsou zaměstnanecké vynálezy a odměny za ně upraveny v právu vybraných zemí kontinentálně-evropských, zejména v Německu, a v zemích anglo-amerického práva? Lze se v některých aspektech inspirovat pro tuzemskou úpravu?

1.4 Koncepční rámec

Cílem našeho výzkumu není použít určitý teoretický rámec a v rámci něj testovat hypotézy. Cílem této knihy je **právě vytvořit koncepční rámec** pro diskusi o přiměřenosti odměny za zaměstnanecký (podnikový) vynález, neboť ten v současné době neexistuje. Tento koncepční rámec se pokoušíme vytvořit skrze cíle formulované v kap. 1.3 a metody popsané v kap. 1.5.

V rámci tématu zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů jsou ve stávající literatuře již nějak řešeny dílčí otázky typu rozdílnosti právních koncepcí (kontinentální vs. anglosaský),⁵³ téma odůvodněného vlastnictví těchto vynálezů zaměstnavateli,⁵⁴ téma rozdílnosti přístupů různých zemí k odměňování,⁵⁵ jsou popisovány konkrétní právní úpravy v dílčích zemích,⁵⁶ průzkumy výše a struktury odměn v určitých zemích či regionech⁵⁷ a v neposlední řadě je řešena otázka motivační síly v souvislosti s existencí zákonných závazků zaměstnavatelů tyto odměny vyplácet.⁵⁸ Otázka

⁵³ Např. WOLK, Sanna, 2008. *Intellectual Property Law and Ownership in Employment Relationships* [online]. SSRN Scholarly Paper ID 1557603. Rochester, NY: Social Science Research Network [cit. 14. 11. 2020]. Dostupné z: <http://papers.ssrn.com/abstract=1557603>.

⁵⁴ Např. MERGES, Robert P., 1999. The Law and Economics of Employee Inventions. *Harvard Journal of Law and Technology*. 13, 1. Dostupné z: <http://scholarship.law.berkeley.edu/facpubs/131>. [cit. 24. 2. 2017].

⁵⁵ Např. PEBERDY, Morag a Alan STROWEL, 2010. Employee's Rights to Compensation for Inventions – a European Perspective. *Inside EU Life Sciences* [online] [vid. 2017-02-24]. Dostupné z: <https://www.insideeulifesciences.com/2010/03/05/employees-rights-to-compensation-for-inventions-a-european-perspective/> [cit. 24. 2. 2017], nebo WOLK, S., 2011. Remuneration of employee inventors – Is there a common european ground? A comparison of national laws on compensation of inventors in Germany, France, Spain, Sweden and the United Kingdom. *IIC International Review of Intellectual Property and Competition Law*. 42(3), 272–298.

⁵⁶ Např. Německý systém TRIMBORN, Michael, 2009. *Employees' inventions in Germany: a handbook for international businesses*. Alphen aan den Rijn: Frederick, MD, USA: Kluwer Law International; Sold and distributed in North, Central, and South America by Aspen Publishers. ISBN 978-90-411-2826-3.

⁵⁷ Například pro Evropu BRINER, Robert G. a Mathias ECK, 2014. *Employee inventor rewards survey* [online]. <https://cms.law/en/CHE/Publication/CMS-Employee-inventor-rewards-survey>: CMS [vid. 2016-04-08]. Dostupné z: <https://cms.law/en/CHE/Publication/CMS-Employee-inventor-rewards-survey>

⁵⁸ Např. ODAKI, Kazuhide, 2018. *The right to employee inventions in patent law: debunking the myth of incentive theory*. Oxford; New York: Hart. ISBN 978-1-5099-2031-0.

přiměřenosti nicméně nijak systematicky a obecně řešena není, až na relativně hraniční pohled z pohledu teorie motivace.⁵⁹

V návaznosti na centrální výzkumnou otázku „*Jak vnímat přiměřenost při odměňování zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů?*“ je v této publikaci prostřednictvím dílčích analýz a zjištění **poskytnut širší (konceptní) pohled právě na téma přiměřenosti**. Tento pohled v sobě na jedné straně integruje zmiňované dílčí koncepty obsažené v literatuře, na druhé straně ale naše práce přináší (jak věříme) nové poznatky – jak v podobě empirických, tak v podobě zapojení nových teoretických pohledů do tohoto tématu.

1.5 Metody výzkumu

Metody použité v našem výzkumu jsou jak kvantitativní, tak kvalitativní, přičemž primární je přístup kvalitativní, přístup kvantitativní pak doplňkový. V rámci kvalitativního přístupu používáme ve velké části metodu případové studie (case study).^{60, 61} Tato metoda je ve větší či menší míře použita především v částech uvedených v následující tabulce. Ke zpracování rozsáhlých textů pro analýzu případů slouží také obsahová analýza (content analysis)⁶².

Tab. 1 Přehled využití výzkumné metody případové studie v jednotlivých částech publikace

Téma	Co je případ?	Kapitoly
Hloubkové šetření systémů odměňování ve vybraných českých společnostech	Systém odměňování v konkrétní společnosti	8
Hloubkové šetření systémů odměňování na veřejných českých univerzitách	Systém odměňování na konkrétní univerzitě	7
Hloubková analýza (komparace případů) dvou klíčových soudních rozhodnutí ve Velké Británii	Soudní případ	6.2.2
Analýza (komparativní) právních úprav vybraných zemí ve vybraných parametrech	Právní úprava dílčí země	2–4
Analýza historické právní úpravy v českých zemích (longitudinální analýza)	Relevantní právní úprava dané země	2.2–2.3

⁵⁹ ODAKI, Kazuhide, 2018. *The right to employee inventions in patent law: debunking the myth of incentive theory*. Oxford; New York: Hart. ISBN 978-1-5099-2031-0.

⁶⁰ YIN, Robert K., 2014. *Case study research: design and methods*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-4522-4256-9.

⁶¹ KOSAŘ, D. – PETROV, J. Jak vybrat „případy“ do případové studie a pracovat s nimi v právu: poznatky z výzkumu na pomezí práva a politikologie. *JURISPRUDENCE* č. 6/2016, s. 21 a násl. Tito autoři zde k vymezení pojmu „případ“ podle této metody citují publikaci RAGIN, C. – BECKER, H. *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. New York, 1992, s. 5.

⁶² ERIKSSON, Päivi a Anne KOVALAINEN, 2016. *Qualitative methods in business research*. 2nd edition. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-4462-7339-5.

Úkolem **kvalitativního** výzkumu v naší práci je zejména zkonstruovat kategorie, témata, případně také hypotézy,⁶³ které vytvoří diskusní a interpretační rámec pro otázku „přiměřenosti odměny“. Z části jsou zde také výstupem určitá kvantitativní data (např. výše odměn v dílčích českých podnicích či univerzitách), nicméně toto jsou zjištěny v určitém kontextu a na menších vzorcích dat.

Přístup **kvantitativní** využíváme především v části analýzy soudních odměn (resp. odměn plynoucích ze smírčích řízení) ve vybraných zemích. Úkolem této části je poskytnout informace pro diskusi o přiměřenosti pohledem částek, které jsou přiznávány soudy (smírčími komisemi) v jiných zemích.

Texty analyzující právní aspekty zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů dále využívají dalších metod, jak logickou metodu, zahrnující analýzu právních úprav, judikátů i odborné literatury, jejich syntézu k vyjádření návrhů *de lege ferenda* i doporučení pro praxi typu *de lege lata*, indukci i dedukci, ale i metodu exaktní (kvantitativní, zejména u statistických údajů), sociologickou, resp. i ekonomickou – u rozboru celkového prostředí při posuzování příznivého či méně příznivého účinku na tvorbu zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů a jejich zavádění do praxe, systémovou a metodu právní komparace jak mezi oběma právními systémy navzájem, tak i právních úprav ve vybraných dalších zemích, kde česká či slovenská úprava bude chápána jako základ srovnávání (tzv. *comparatum*) a úprava jiné země jako prvek srovnávaný (tzv. *comparandum*) i s vyjádřením prvků shodných či podobných nebo naopak odlišných (tzv. *tertium comparationis*), zejména jako základ případné inspirace pro návrhy úpravy domácího práva. Bude se jednat i o tzv. mikrokomparyce při srovnávání jednotlivých právních nástrojů a institutů.⁶⁴

1.6 Použitá data

Analýza právních aspektů zaměstnaneckých (podnikových) vynálezů se opírá zejména o samotné zákony jednotlivých zemí v této oblasti, včetně dílčích analýz těchto úprav, zpracovaných autory v daných zemích. Tyto zdroje jsou citovány přímo v relevantních kapitolách.

Empirická analýza se opírá jednak o vlastní sběr primárních dat a jednak o zpracování získaných sekundárních dat. Primární data byla autory této publikace sbírána v rámci tématu odměňování na českých univerzitách (kap. 7) a odměňování u českých podnikatelských subjektů (kap. 8). Sekundární data byla použita pro kvantitativní analýzu (kap. 9). Jelikož se jedná o různý typ dat a různou velikost vzorků, popisujeme analyzovaná data vždy v rámci relevantních kapitol.

⁶³ CRESWELL, John W., 2013. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-9531-3, s. 97.

⁶⁴ KNAPP, V. *Vědecká propedeutika pro právníky*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, s. 67.