



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Scénář Modul 6

Performance management: Výkonové odměňování, mzdové náklady, bonusy, prémie, incentivy, benefity (prezentace formou videa)

(Celková časová dotace 15')

Prezentaci připravila Gabriela Říhová.

Audiozáznam: Blanka Černá

Dnešní prezentace je zaměřena na Performance management. Konkrétně se budeme věnovat výkonovému odměňování, mzdovým nákladům, bonusům, prémie, incentivám a benefitům.

Snímek 1:

Na odměnu za práci je možné nahlížet ze dvou hledisek, a to z hlediska ekonomického a právního. Ekonomický pohled popisuje odměnu za práci jako cenu práce, a je primárním důvodem, proč zaměstnanec poskytuje svoji práci zaměstnavateli. Z právního hlediska je odměna za práci definována jako základní pracovněprávní nárok zaměstnance a její poskytnutí je základní povinností zaměstnavatele (Šubrt, 2014).

Odměňování lze považovat za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které mají organizace k dispozici a je realizováno formou mzdy či platu. Odměňování zaměstnanců je základní nástroj personální práce a je nutné na něj nahlížet z širšího hlediska jako na soubor plnění ze strany zaměstnavatele. Zahrnuje zaměstnanecké benefity a další prvky, díky nimž se zaměstnanci zvyšuje užitek nejen v hmotných, ale i společenských potřebách.

Formy celkové odměny zaměstnanců lze dělit na:

Peněžité formy, které jsou reprezentovány zejména mzdou a platem. Dále do peněžitých forem patří např. příspěvky na závodní stravování, příspěvky na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění.

Nepeněžité formy, které nabývají hmotné a nehmotné povahy. Nepeněžité formy hmotné povahy lze vyjádřit hmotným ekvivalentem jako je např. osobní automobil užívaný pro osobní účely, prodloužení dovolené oproti zákonem vyměřené délce či hrazené náklady nadstandardního vzdělávání. Nepeněžité formy nehmotné povahy není možné vyčíslit finanční částkou, neboť se mezi ně se řadí např. postavení zaměstnance v zaměstnání, společenská prestiž získaná na základě jména zaměstnavatele, individuální uspokojení z práce a jiné (Šubrt, 2014).

Systém odměny pracovníků, který vychází primárně ze strategie firmy, by měl podle Koubka (2009) podléhat požadavkům jako jsou (Kociánová, 2010):

- přilákání dostatečného počtu kvalitní pracovní síly v organizaci
- stabilizace stávajících zaměstnanců
- odměna pracovníků za úsilí, výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti
- nápomocnost k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
- být racionální a odpovídající možnostem organizace

- být akceptován zaměstnanci
- měl by motivovat pracovníky a podněcovat je k nejlepším podávaným výkonům
- být v souladu s právní normou
- sloužit jako stimul zlepšení a kvalifikace zaměstnanců
- zajistit možnost kontroly nákladů práce s ohledem na ostatní náklady a příjmy organizace

Celková odměna je kombinace peněžních a nepeněžních odměn. Jednotlivé komponenty se navzájem doplňují a využívají jako konzistentní a integrovaný celek. Organizace vytvářejí atraktivní hodnotovou nabídku pro zaměstnance.

Snímek 2:

Odměňování je řízený proces, který usiluje o to, aby zaměstnanci byli v rovině finanční i nefinanční odměněni a oceněni za to, čím přispívají organizaci. Moderní řízení lidských zdrojů hovoří o celkové odměně zaměstnancům, která je ovlivňována vnitřními i vnějšími faktory, zejména situací na trhu práce. Celková odměna je zaměstnanci vnímána převážně pozitivně (Janišová & Křivánek, 2013).

Model celkové odměny zahrnuje veškeré nástroje, které má organizace k dispozici a které slouží k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Celkovou odměnu tak tvoří vše, čeho si zaměstnanci cení. Armstrong (2002) uvádí model, který charakterizuje celkovou odměnu z matice čtyř kvadrantů, přičemž horní dva kvadranty představují transakční neboli hmotné odměny. Kvadranty jsou charakteristické peněžní povahou a jsou nedílnou součástí získávání a stabilizování zaměstnanců. Hrozba spočívá v tom, že jsou lehce napodobitelné konkurencí. Dolní dva kvadranty popisují relační neboli nehmotné odměny. Tyto odměny není možné tak snadno kopírovat, a proto umožňují dosahovat výhod plynoucích z lidského kapitálu a výhod plynoucích z činnosti lidí. Relační (nehmotné) odměny jsou důležité ke zvýšení transakčních odměn. Model také reflektuje souvislost mezi individuálními a společnými odměnami (Armstrong & Stephen, 2015).

Jako výhody koncepce celkové odměny autor Armstrong definuje následující (Armstrong, 2009):
Větší vliv – sloučený efekt rozdílných typů odměn má nejen hlubší, ale i dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost pracovníků.

Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – zaměstnanecké vztahy, které jsou tvořené koncepcí celkové odměny vedou k optimálnímu využití vztahových i transakčních odměn, a tím ovlivňují pracovníky pozitivním směrem.

Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – vztahové odměny mohou v pracovnících vzbuzovat silnější vztah k organizaci, protože odpovídají jejich individuálním potřebám.

Úspěch ve válce o talenty – relační odměny, založené na vztazích, pomáhají nastavit pozitivní psychologickou smlouvu, což může sloužit jako komparativní výhoda na trhu práce při získávání pracovníků. Organizace se tak stává „atraktivním zaměstnavatelem“.

Snímek 3: Základní charakteristiky odměňování

Složky mzdy (případně platu) jsou jednotlivé části mzdy, které zaměstnanci hodnotí kritéria, podle nichž se mzda (či plat) stanovuje. Příkladem složky mzdy či platu může být základní mzda či platový tarif, různé příplatky, bonusy a prémie. Zákoník práce u platu zaměstnanců rozpočtové sféry vyjmenovává složky a upravuje pravidla pro jeho poskytování. Oproti tomu zákoník práce u mzdy upravuje pouze pět povinných příplatků (za práci přesčas, ve svátek, v noci, v sobotu a neděli, za práci ve ztíženém pracovním prostředí). Jiné složky u mzdy nejsou předepsány, není tedy stanovena závazná forma mzdy, a tak strukturu mzdy mohou zaměstnavatelé stanovit sami (Šubrt, 2014).

K běžným charakteristikám odměňování patří: základní mzda, variabilní složka, mimořádná odměny, dlouhodobé incentivy, benefity a pracovní prostředí

Základní mzda je dle zákoníku práce definována jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem svým zaměstnancům. Formu mzdy je možné chápat jako vazbu mzdových sazeb na odpracovanou dobu a pracovní výkon. Dle Šubrta (2014) lze rozlišovat následující mzdové formy: časová mzda měsíční, časová mzda hodinová, úkolová mzda, podílová neboli tarifní mzda a smíšená mzda.

Dle zákoníku práce je stanovena tzv. minimální mzda definována jako nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Odměna za práci ať formou mzdy, platu nebo odměny z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Jejím smyslem je ochrana proti poklesu mezd určitých segmentů trhu práce pod určitou úroveň danou ekonomickými, politickými a historickými podmínkami země.

Variabilní složka mzdy

V praxi jsou zaměstnanci odměňováni nejen mzdou fixní, ale je jim vyplácena i pohyblivá složka mzdy, která je dle manažerů významným motivačním faktorem pro zaměstnance. Pohyblivá složka mzdy není pevně stanovena a nemusí být pravidelnou součástí mzdy, případně se může v různých obdobích její výše lišit. Je označovaná za nenárokovou složku, jejíž výše závisí na rozhodnutí zaměstnavatele, individuálních výsledcích zaměstnance nebo výsledcích celé firmy. Při poskytování variabilní složky mzdy záleží, zda jsou podmínky sjednány ve smlouvě, vnitřním předpisu nebo stanoveny ve mzdovém výměru. Podmínky pro vyplácení pohyblivé složky mzdy sjednané v pracovní smlouvě či dohodě o mzdě nelze měnit bez souhlasu zaměstnance. Podmínky stanovené v kolektivní smlouvě není možné měnit bez souhlasu odborové organizace. Ať už jsou podmínky pro výplatu pohyblivé složky mzdy jakékoliv, zaměstnavatel musí respektovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci.

Mimořádná odměna je ustanovena v zákoníku práce, kdy zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci odměnu za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu. Jedná se o ocenění mimořádného výkonu a úsilí nad rámec běžných pracovních povinností. Jako příklad výplaty této odměny lze uvést mimořádné nasazení lékařů a zdravotnického personálu v zařízeních poskytujících lůžkovou péči o pacienty s covid – 19 v době pandemie. Za nasazení během epidemie byli také mimořádně odměněni pracovníci nezdravotnických profesí a sociálních služeb.

Dlouhodobé incentivy

Incentiva je vnější podnět, který souvisí s impulsy a motivuje motivy (Bedronová & Nový, 1998). Spadají do principů tvorby efektivního motivačního systému. "Zatímco v minulosti tvořila základní mzda většinu celkového balíčku odměňování a bonusy byly vnímány jako něco navíc, dnes tvoří základní mzda pouze menší část celkové odměny a stále větší důraz se klade na výkonové odměňování, a to především dlouhodobé" (Jelínková, 2012). Například ve Velké Británii dnes tvoří dlouhodobé incentivy největší část celkového objemu odměňování u manažerů. Typickou dlouhodobou incentivou může být akcie nebo opce. Profesor Chingos (1998) dodává, že dlouhodobé incentivy, z nichž většina je založena na akciích, jsou nyní největší složkou v celkovém kompenzačním balíčku vrcholového managementu. Například ve veřejných společnostech současná hodnota dlouhodobých incentív převyšuje základní mzdu a je dvakrát až čtyřikrát vyšší než hodnota ročních pobídek (Chingos & Engel, 1998).

Autor B. Ellig (1983) dělí dlouhodobé incentivy na tržní a netržní povahy. Netržní dlouhodobé incentivy spojují řídící pracovníky s akcionáři a představují problém v tom, kdo je bude plánovat a spravovat. Naopak výhodou incentív tržní povahy je to, že využívají akcie společnosti. Nevýhodou tady je jejich doba měření, která skoro vždycky překračuje dobu pracovního poměru řídícího pracovníka (Ellig, 1983). Dle profesora Kleina (1987) incentivní plány podporují pracovní postoje třemi psychologickými cestami:

- instrumentální (možnosti finanční participace)
- vnitřní (sebelepší prostřednictvím organizační identifikace)

- a vnější (finanční odměny) uspokojení.

Dlouhodobé incentivy pozitivně souvisejí s psychologickým vlastnictvím a organizační věrností (Han & Kim).

Benefity

Dle Armstronga (2009) zaměstnanecké výhody „zlepšují pohodu a zvyšují blahobyt zaměstnanců“. Benefity jsou poskytovány navíc k peněžním odměnám a představují významnou část celkové odměny. Příkladem zaměstnanecké výhody může být penzijní systém, pojištění, nemocenský příspěvek, služební automobil, dovolená navíc nebo půjčka. Benefity jsou velmi nákladnou součástí souboru odměn a mohou činit dokonce jednu třetinu na základní peněžní odměny. Je potřeba, aby jejich výše byla řádně plánována a řízena.

Existuje několik základních kategorií benefitů:

- Placené volno – to znamená, že zaměstnanci dostávají plat za čas, ve který nepracují.
- Zaměstnanecké nebo výkonné služby
- Nonperformance benefity
- Zdravotní péče
- Ochrana pozůstalých – zajištění finanční podpory rodině po smrti jednatele
- Penzijní krytí (Ellig, 1983).

Co se týče České republiky, tak dle výzkumu společnosti Ipsos (2017) „stravenky jsou dlouhodobě nejpobulárnější benefity, které firmy zaměstnancům dopřávají. V současné době je zaměstnancům každý měsíc vydává tři čtvrtiny firem s více jak 10 zaměstnanci.“ Mezi další nejpobulárnější benefity patří flexibilní pracovní doba a zkrácené pracovní úvazky. Současným trendem v ČR je individualizace, jednoduchost a digitalizace benefitů prostřednictvím elektronických stravenek, systému Cafeteria nebo karet (Ipsos, 2017). Dle personální agentury Grafton Recruitment (2018) uchazeči o práci mají největší zájem o 13. plat spolu s prémiei či jinými finančními bonusy, pružnou pracovní dobu a 5 týdnů dovolené.

Jitka Součková dodává, že „Z průzkumu v některých případech vyplývají opravdu propastné rozdíly mezi tím, co firmy poskytují, a tím, o co mají zaměstnanci skutečný zájem. Například běžně nabízené vánoční večírky, firemní akce, občerstvení na pracovišti anebo slevy na firemní výrobky dnes zaměstnanci nepovažují za benefit, ale běžný standard. Jako benefit kupodivu nevnímají ani bonus za doporučení nového zaměstnance, přitom jde o výhodu, kterou se firmy často chlubí a hojně ji nabízejí. Naopak velký hlad mezi zaměstnanci panuje po placené dovolené v délce 5 a více týdnů, individuálním rozpočtu na osobní růst, možnosti práce z domova a v případě dělnických pozic i po benefitech souvisejících se zdravotním volnem nebo proplácením prvních dnů nemocenské, s čímž však firmy často zacházejí jako se šafránem. Výjimkou není ani situace, kdy firmy sice svým zaměstnancům časovou flexibilitu nabízí, ale nechtějí ji inzerovat ve svých nabídkách, a to i přesto, že to může být klíčovým argumentem pro získání více uchazečů“ (Grafton recruitment, 2018). Mezi nejméně žádané benefity jsou umístěny stravenky a možnost využívat telefon či notebook i k osobním účelům. Tyto zaměstnanecké výhody zaměstnanci považují za samozřejmost.

Autoři Laundon a Cathcart (2019) dodávají, že zaměstnanecké benefity jsou ústředním bodem současných debat o práci a zaměstnaneckých vztazích. Profesory Heneman a Schwab (1985) doplňují, že spokojenost se zaměstnaneckými benefity je stanovena jako jedna ze čtyř klíčových dimenzí celkové spokojenosti s platy. Současné organizace by se měly zaměřit na rozšíření své nabídky altruistických výhod. Například, společnosti by mohly umožnit svým zaměstnancům převod dobrovolnické dovolené na kolegy nebo umožnit zaměstnancům darovat svou nemocenskou kolegům v nouzi (Laundon, Cathcart, & McDonald, 2019).

Snímek 4: Výkonové odměňování

Odměňování zaměstnanců je součástí personálních činností a nástrojů, které firmy využívají při

řízení lidských zdrojů. Neexistuje žádný jednotný model, který by se dal využít ve všech společnostech a ani by to nebylo vhodné, proto si model odměňování tvoří společnost sama. Při tvorbě modelu je klíčové zohlednit cíle a vizi organizace a zaměřit se na to, jak zajistit pracovní sílu, která bude v souladu s těmito cíli a vizí, a bude zároveň spokojená a loajální vůči firmě (Spisakova, 2019).

Dle McCormicka a Tiffina (1979) odměňování může být buď vnitřní nebo vnější. Vnitřní odměnou jsou věci spojené se samotnou prací, jako třeba úspěšné dokončení úkolu nebo dosažení stanovených cílů. Zatímco mezi vnější odměňování řadíme například plat, pracovní podmínky, benefity, bezpečnost práce, možnost kariérního růstu nebo pracovní prostředí.

V průběhu let bylo zjištěno, že dobré odměňování může být důvodem zvyšování výkonu zaměstnanců a tím zvyšování produktivity celé firmy. Mnoho zaměstnavatelů si také uvědomilo, že výkon zaměstnanců dlouhodobě předurčuje úspěšnost celé organizace, ale zároveň je důležitý i pro růst jedinců (Ajila & Abiola, 2004). I ve studii Edirisooriya (2014) bylo potvrzeno, že vnější a vnitřní odměny mají významný vliv na výkonu zaměstnanců.

Hodnocení výkonu zaměstnavatelům poskytuje cenné informace o tom, jak dobře daný pracovník vykonává svůj úkol nebo práci. Hodnocení může také odhalit slabé stránky nebo nedostatky v určitých pracovních dovednostech nebo znalostech zaměstnance, případně i oblasti, kde zaměstnanci chybí určitá dávka motivace. V důsledku těchto zjištění lze následně tyto nedostatky řešit a snažit se je odstranit (Ajila & Abiola, 2004).

Při výkonovém odměňování se nemusí odměňovat pouze zaměstnanci individuálně, ale i jako celý tým. Jedním z důvodů zavádění týmového odměňování je sjednotit systém odměn s týmovou organizační strukturou a zlepšit výkon celého týmu. Aby společnost mohla využívat tento typ odměňování, musí se zaměřit na pravidelné hodnocení výkonu celého týmu (Allred, 1999).

Týmové odměňování podporuje závazek a angažovanost vůči týmu a zvyšuje zodpovědný přístup zaměstnanců k pracovním úkolům. Zároveň má pozitivní vliv na komunikaci mezi kolegy, jejich spolupráci, výměnu informací a zmírňuje rivalitu zaměstnanců a jejich tendenci mezi sebou soutěžit a předhánět se (Rack et al., 2011). Podobné zjištění vyplývá i ze studie Allreda (1999), kde bylo uvedeno, že systém odměňování celého týmu je přínosný v tom, že zlepšuje spolupráci, posiluje kompaktnost týmu a snižuje konkurenceschopnost mezi členy týmu, která by případně mohla vést k jejich rozdělení (Allred, 1999).

Týmové odměňování má i určité nevýhody a omezení. U některých pracovníků se může snížit jejich motivace, pokud všichni členové týmu dostávají stejně velké odměny na základě výkonu týmu. Snížení motivace je více pravděpodobné u velmi úspěšných a ambiciózních jedinců nebo u pracovitých lidí, kteří mají skvělé pracovní výsledky, ale jsou i tak odměňováni stejně výši jako méně výkonní a pracovití kolegové. To může následně v zaměstnancích vyvolat frustraci a pocit nespravedlivého přístupu ze strany manažerů (Allred, 1999).

Pokud chce organizace úspěšně implementovat systém týmového odměňování, musí tento proces opakovat a zajistit pravidelná týmová školení, která budou zaměřena na to, jaký je vhodný způsob organizování, fungování a zlepšování pracovních týmů. Zaměstnanci by měli být také proškoleni ohledně fungování procesu odměňování. Dalším klíčem úspěchu je průběžně zaměstnancům sdělovat týmové úspěchy a informovat je o vývoji v týmu. Pro tuto komunikaci lze využít email, online nástěnky, schůzky a informační bulletiny. Zároveň pokud jsou ve firmě různorodé týmy, je vhodné systém odměňování diferencovat a používat různé systémy odměn (Cox & Tippett, 2003). Výsledky studie Ajila a Abiola (2004) potvrdily, že zaměstnanci přikládají velkou hodnotu odměňování a v případě nedostatečného odměnění se to může následně projevit na jejich slabé výkonnosti a menší pracovní angažovanosti. Organizace by si proto měly uvědomit, že je opravdu zásadní se zaměřovat na potřeby a pocity svých zaměstnanců, a ne pouze na své výsledky.

Aby společnost eliminovala nízkou úroveň výkonu musí dobře zvážit nejen základní mzdu, ale brát v potaz i uznání zaměstnanců a jejich možnost povýšení. Ve výzkumu bylo zjištěno, že angažovanost a výkon zaměstnanců se může zvýšit, pokud za nadstandardně odvedenou práci dostávají slovní pochvalu, pozitivní zpětnou vazbu nebo hmotnou odměnu. Kromě vysoké úrovně výkonu firmy u zaměstnanců oceňují i jejich kreativní a tvůrčí výkon, za který mohou být pracovníci taktéž odměněni (Cameron & Pierce, 1997).

Zvyšování výkonu a zájmu pracovníků v důsledku odměn funguje v případě, že jsou odměny závislé na náročných činnostech a úkolech a že jsou poskytovány za vysokou míru úsilí a případně kreativity. Odměny by měly být také udělovány včas a okamžitě, aby pracovník věděl, za co přesně je odměněn. V některých společnostech také funguje, když se samizaměstnanci mohou podílet na plánování odměn za výkon. Těmito přístupy lze docílit toho, že zaměstnanci budou mít svou práci opravdu rádi, budou ji dělat dobře a budou celkově spokojenější a produktivnější (Cameron & Pierce, 1997).

Výsledky studie Byrona a Khazanchiho (2012) naznačují, že manažeři mohou použít systém odměňování k stimulaci svých zaměstnanců být více kreativní. Motivace bude efektivní v případě, že pracovníci pochopí, že bude odměňována především větší výkonnost a kreativita, a ne pouze běžný výkon, který podávají. Očekávání a požadavky na výkon zaměstnanců by měly být stanoveny jasně, zřetelně a předem. Manažeři by měli také průběžně poskytovat zpětnou vazbu, aby měli pracovníci přehled, jak si vedou. Pro ještě větší zvýšení výkonu a kreativity je vhodné, aby si zaměstnanci uvědomili, jak je to přínosné pro ně samotné, a ne pouze pro firmu, ve které pracují. V systému odměňování se používají i zaměstnanecké benefity.

Ve studii Spisakove (2019) bylo zjištěno, že zaměstnanci preferují spíše finanční odměny než nefinanční. Mzda se pracovníkům může zvýšit v důsledku získání prémie nebo bonusu. Někdy se používá i tzv. třináctý plat. V minulosti se odměňování zaměstnanců zabývalo pouze platy a mzdami, ale v dnešní době si firmy už čím dál více uvědomují sílu a důležitost i nefinančních odměn. Lidé, kteří jsou zaměstnáni na lépe placené pozici dostávají lukrativnější benefity než ti, kteří mají hůře placenou pozici. Benefity jsou samozřejmě ve firmách odlišné, ale mezi ty nejvyužívanější patří například firemní akce, nápoje v práci zdarma, flexibilní pracovní doba, dovolená navíc, služební auto nebo příspěvek na sport a kulturu. Ve studii Duleboha a kol. (2009) zmiňovali potenciál v benefitech spojených se zdravotní péčí, příspěvkem na penzijním připojištění nebo benefitech, které mohou zaměstnanci využít se svou rodinou.

Snímek 7: Shrnutí

Změny, které v posledních letech můžeme vyzorovat v systému odměňování (Chen Hai-Ming a Hsieh Yi-Hua, 2006):

- dochází ke změnám od odměňování na základě seniority (dle věku nebo délky praxe v organizaci) k rostoucímu významu odměňování na základě kompetencí – znalostí, schopností a chování zaměstnanců
- celková odměna je pojmána v komplexním měřítku; není tvořena pouze penězi, ale zahrnuje vše, co zaměstnanci vnímají jako hodnotu vyllynulou z pracovního vztahu; celková odměna stále častěji zahrnuje základní mzdu, výkonovou složku, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny (uznání, pochvala, povýšení apod.)
- odměna má jak vnější, tak i vnitřní hodnotu; největší důraz je kladen na celkovou odměnu, která má zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu
- účinek motivace odměny se zvyšuje, pokud zaměstnanec svým výkonem může odměnu bezprostředně ovlivnit
- systém odměňování umožňuje zaměstnancům volit si různé kombinace odměn, které budou vyhovovat jejich potřebám, a tak se stává celý systém flexibilnějším
- dochází k provázání systému odměňování s cíli celé organizace.

Všechny tyto trendy 21. století jsou poznamenány moderním pojetím v odměňování mnohem více, než tomu bylo v minulosti. Odměna tak nabírá jiných hodnot a jiných dimenzí.

Zdroje:

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

Armstrong, M., & Stephen, T. (2015). Řízení lidských zdrojů. Grada.

Bartke, S., & Gelhaar, F. (Květen 2018). When does Team Remuneration Work? Kiel Working Paper.

Bedronová, E., & Nový, P. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press. Chingos,

Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: a meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological bulletin*, 138(4).

Cameron, J., & Pierce, W. D. (1997). Rewards, interest and performance. *ACA Journal*, 6(4), 6-15. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/rewards-interest-performance/docview/216357390/se-2?accountid=17203>

Cox, J. M., & Tippett, D. D. (2003). An analysis of team rewards at the U.S. army corps of engineers huntsville center: EMJ. *Engineering Management Journal*, 15(4), 11-18. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/analysis-team-rewards-at-u-s-army-corps-engineers/docview/208950880/se-2?accountid=17203>

Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B. (2009). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*, 19(2).

Edirisooriya, W. A. (2014, February). Impact of rewards on employee performance: With special reference to ElectriCo. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics* (Vol. 26, No. 1, pp. 311-318).

Ellig, B. R. (1983). Compensating the board of directors: The board: Its responsibility and composition the risks of board membership other factors affecting pay elements of compensation salary short-and-long-term incentives employee benefits and perquisites the decision... Načteno z ProQuest: <https://www.proquest.com/trade-journals/compensating-board-directors/docview/198001745/se-2?accountid=17203>

Grafton recruitment. (18. Zář 2018). TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita. Načteno z [grafton.cz](https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2018/tiskove-zpravy-2018/top-3-benefity-ceskych-zamestnancu-penize-dovolenanad-ramec-zakona-a-flexibilita): <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2018/tiskove-zpravy-2018/top-3-benefity-ceskych-zamestnancu-penize-dovolenanad-ramec-zakona-a-flexibilita>

Han, K., & Kim, A. (nedatováno). Differential impact of short-term and long-term group incentives. *Employee Relations*, str. <https://www.proquest.com/docview/2016549685/63EFED15CCB74D1BPQ/3?accountid=17203>.

HAI-MING CHEN; YI-HUA HSIEH. Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Compensation and Benefits Review*. 2006, vol. 38, Iss. 6, November.

Heneman, H., & Schwab, D. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*. doi:<https://doi.org/10.1080/00207598508247727>

Chingos, P. T., & Engel, M. M. (1998). Trends in stock option plans and long-term incentives. *ACA Journal*. Načteno z <https://www.proquest.com/scholarly-journals/trends-stock-option-plans-long-term-incentives/docview/216359194/se-2?accountid=17203>

Chris Ajila & Awonusi Abiola (2004) Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization, *Journal of Social Sciences*, 8:1, 7-12, DOI: [10.1080/09718923.2004.11892397](https://doi.org/10.1080/09718923.2004.11892397)

- Ipsos. (15. Březen 2017). Firemní benefity pro zaměstnance. Načteno z ipsos.com: <https://www.ipsos.com/cs-cz/firemni-benefity-pro-zamestnance>
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). Velká kniha o řízení firmy. Grada.
- Jelínková, H. (27. 05 2012). Principy tvorby efektivního motivačního systému. Načteno z Hospodářské noviny: <https://hn.cz/c1-55942370-principy-tvorby-efektivniho-motivacniho-systemu>
- Joyce, A. (Listopad 2005). Some managers still reward merit. The Spectator.
- Klein, K. (1987). Employee stock oneship attitudes: a test of three models. Journal of Applied Psychology.
- Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Grada.
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. Harvard Business Review.
- Koubek, J. (2009) Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press.
- Laundon, M., Cathcart, A., & McDonald, P. (2019). Just benefits? employee benefits and organisational justice. Employee Relations. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/ER-11-2017-0285>
- McCormick, E., & Tiffin, J. (1979). Industrial psychology. London: Allen & Unwin.
- P. T., & Engel, M. M. (1998). Trends in stock option plans and long-term incentives.
- Rack, O., Ellwart, T., Hertel, G., & Konradt, U. (2011). Team-based rewards in computer-mediated groups. Journal of Managerial Psychology.
- Spisakova, E. D. (2019). Position of employee benefits in remunerationstructure. Transformations in Business & Economics, 18(2).
- Šubrt, B. (2014). Obsluha mzdy a platu. Anag.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

