



Performance Management:

Výkonové odměňování, mzdové náklady, bonusy, prémie, incentivy, benefity

Gabriela Říhová | 6.12.2021



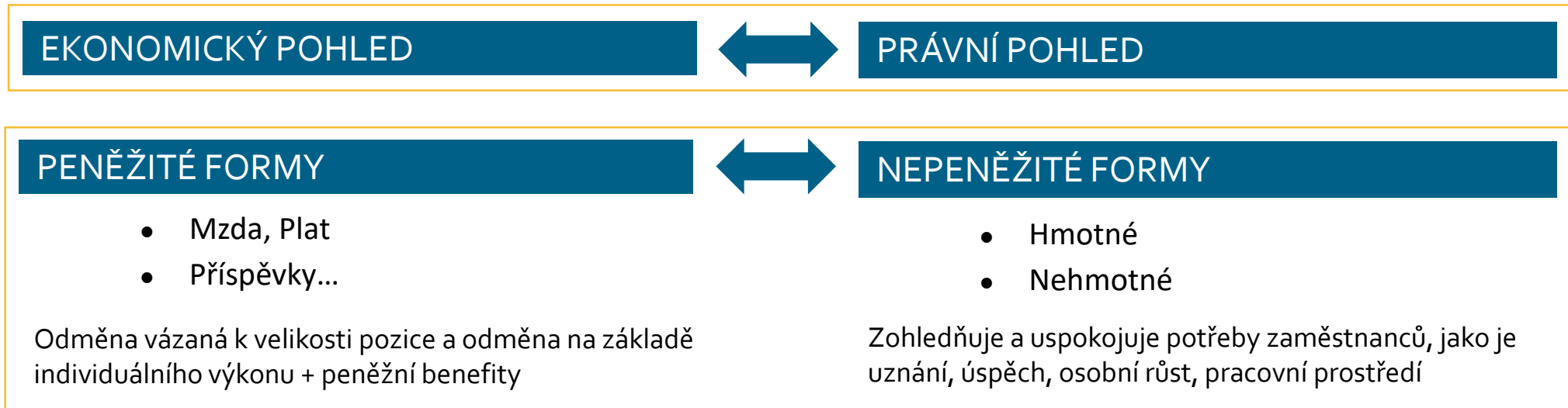
EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Obsah

- Odměna
- Model celkové odměny
- Základní charakteristiky odměňování
- Výkonové odměňování
- Shrnutí

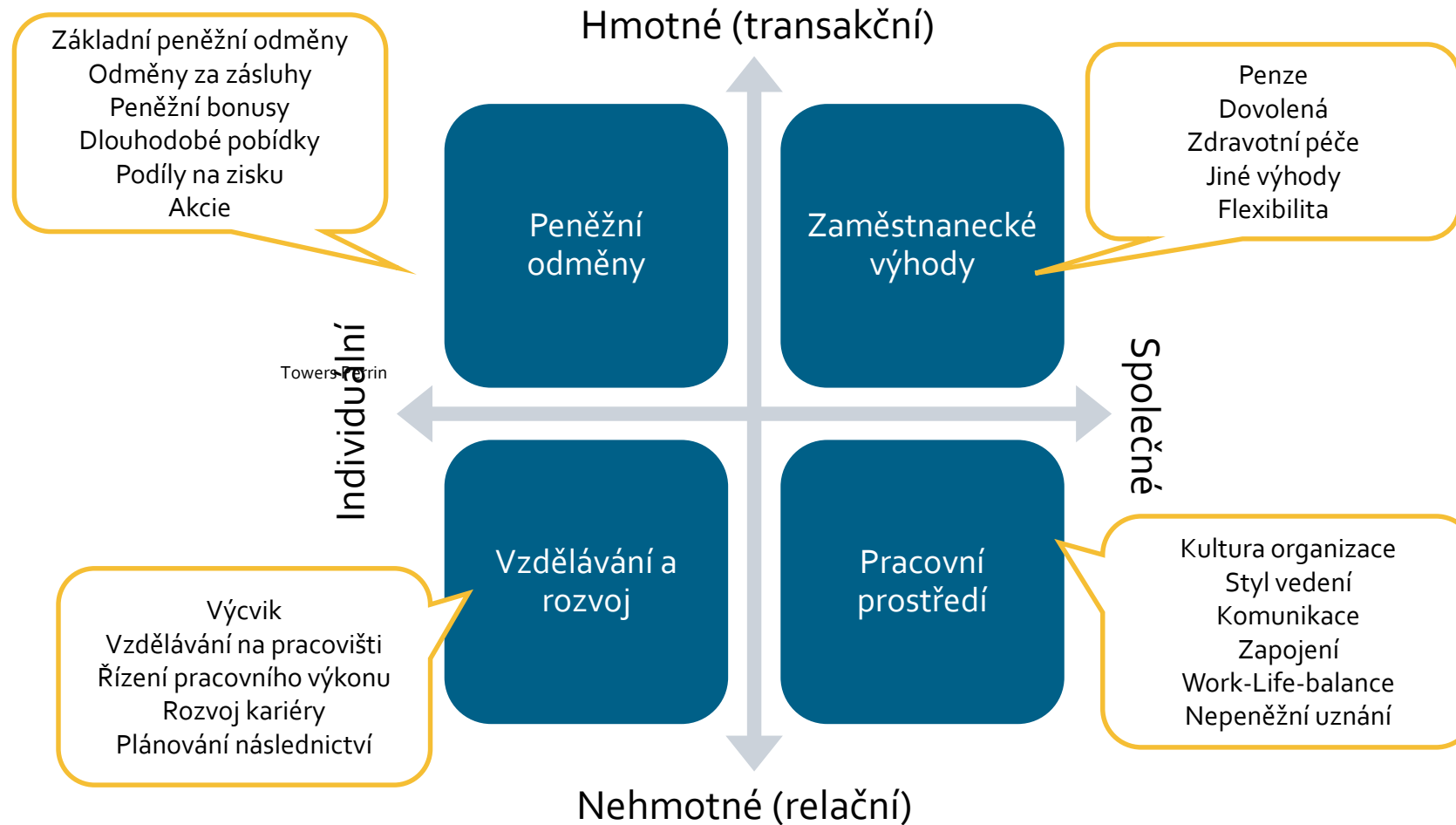
Odměna



- 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.

Zdroj: vlastní, dle Armstrong (2009)

Model celkové odměny



Zdroj: vlastní, dle Armstrong (2002)

Základní charakteristiky odměňování

ZÁKLADNÍ MZDA

- Hodinová, úkolová, měsíční
- Naturální
- Smluvní, tarifní
- Rozpětí
- Principy navyšování

VARIABILNÍ SLOŽKA

- Výše (% ze zákl. mzdy)
- Frekvence
- Křivka výplatnosti
- Threshold, cap
- Struktura cílů

MIMOŘÁDNÁ ODMĚNA

- Nad rámec náplně pracovní pozice
- Mimořádné
- Vyplácené zpětně

DLOUHODOBÉ INCENTIVY

- Interně upravená pravidla přidělování
- Akcie, opce, střednědobý bonus, odložený bonus

BENEFITY

- Finanční, nefinanční
- Obecné (pro všechny, volitelné (výběrově))

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

- Flexibilita
- Možnosti rozvoje
- Inovativní prostředí
- Osobní přístup a uznání

Zdroj: vlastní, dle Armstrong (2015)

Výkonové odměňování

- Část mzdy zaměstnance je závislá na jeho objektivně měřitelném výkonu (nejlépe tak, že pro tento výkon jsou předem stanoveny určité cíle)
- Individuální výkonové odměňování
- Skupinové výkonové odměňování
- Cílem výkonového odměňování je:
 - Vázat odměnu na výsledky práce
 - Spravedlivé odměňování
 - Dosažení identifikace zaměstnanců s cíli organizace

Zdroj: vlastní, dle Armstrong (2015)

Shrnutí

Změny, které v posledních letech můžeme vyzorovat v systému odměňování :

- dochází ke změnám od odměňování na základě seniority,
- celková odměna je pojímána v komplexním měřítku,
- 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.

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? KielWorking 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. Září 2018). TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita. Načteno z grafton.cz: <https://www.grafton.cz/cs/onas/medialni-zona/archiv-2018/tiskove-zpravy-2018/top-3-benefity-ceskych-zamestnancu-penize-dovolena-nad-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.

Zdroje

- 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 ownership 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 remuneration structure. *Transformations in Business & Economics*, 18(2).
- Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Anag.

Fakulta podnikohospodářská

Vysoká škola ekonomická v Praze
nám. Winstona Churchilla 4
130 67 Praha 3 – Žižkov

<https://fph.vse.cz/>



Ing. Gabriela Říhová, Ph.D.
Akademický pracovník / Katedra personalistiky

gabriela.rihova@vse.cz





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.

