TEORIE MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE PATENTOVÉHO ZÁKONA

THEORY OF MOTIVATION FOR COMPENSATION OF EMPLOYEES OF THE PATENT LAW

Ing. Gabriela Antošová, Ph.D.

Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS
Nárožní 2600/9, 158 00 Praha 5, Česká republika
E-mail: gabriela.antosova@vsrr.cz

Klíčová slova:
Patentový zákon, teorie motivace, zaměstnanci, odměňování

Keywords:
Patent law, theory of motivation, employees, compensation

Abstrakt:
Východiska vnitřních směrnic pochází z legislativy a jsou v souladu s patentovým zákonem v rámci spravedlivého odměňování zaměstnance při uplatňování vlastnických práv. Tento příspěvek nastiňuje mnohem širší záměr odměňování, které má zakotvenost v teorii motivace, je s ní dokonce velmi úzce spojen a dává smysl vykonávané činnosti vynálezci či zaměstnavateli v procesu celého inovačního systému. Záměrem je polemika o využití teorie motivace jako zásadního prostředku při nastavení metodiky odměňování zaměstnance s dodržením výchozí legislativy a se zaručením spravedlnosti jak pro zaměstnance (vynálezce), tak pro zaměstnavatele. Tato polemika je výsledkem vlastního šetření na základě sběru sekundárních a primárních dat, kdy v závěru je vyústěna v navrhovaná řešení při odměňování zaměstnanců s využitím několika modelů motivační teorie.

Abstract:
The bases of internal directives come from legislation and are in accordance with the Patent Law in the context of fair compensation of employees in application of property rights. This paper introduces a broader framework of compensation that is embedded in the theory of motivation, is closely linked to it, and makes sense to the inventor or employer in the process of the whole innovation system. The purpose is a controversy about the use of the theory of motivation as an essential means of setting the methodology of employee compensation with the respect to the basic legislation and with the guarantee of fairness for both employee (inventor) and employer. The controversy is the result of the author's research based on the collection of secondary and primary data. It aims to proposals for employee compensation using several models of motivational theory

Úvod, cíle a metodika

Cílově zaměřená teorie byla stanovena v posledních třiceti pěti letech na základě empirických výzkumů vedených americkými psychology (Locke a Latham, 2002). Teoretický rámec motivace je již známý východisky (Ryan, 1980) jako je vědomé ovlivňování celé akce. Cíl je účel nebo záměr akce k dosažení specifické úrovně odbornosti obvykle omezené stanoveným časovým limitem. V této souvislosti je možné pozorovat ambivalence mezi přiměřenou odměnou a dodatečným vypořádáním zaměstnanců v rámci patentového zákona. Pokud zohledníme spravedlivé vypořádání zaměstnanců patentového zákona či určení výše odměny ve vnitřních směrnicích u jednotlivých českých či evropských institucí se můžeme setkat v soudní praxi se zdlouhavými spory mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při uplatňování vlastnických práv. Co je tedy vlastní v rámci teorie motivace či cílově zaměřené teorie pro zaměstnance a jejich zaměstnavatele? Jak by měly vycházet vnitřní směrnice z legislativy, nebo jak by měly být v souladu s patentovým právem? Tvorba směrnic by neměla odporovat legislativě či se odchylovat od stanovených předpisů v rámci uspokojení zaměstnaneckých potřeb či očekávání? Existuje snaha vytvořit modifikace tohoto zákona, tak aby byla využita motivace zaměstnance k lepšímu dosažení výsledku při uplatňování vlastnického práva? Je tato snaha motivačního elementu na straně zaměstnavatele zcela zásadní při dosahování konkurenceschopnosti na základě inovací? Ovlivňuje snad ekonomický stimul zaměstnance k tvorbě neočekávaných výsledků?

Tento článek se snaží zachytit faktory ovlivňující výkon zaměstnance v souladu s patentovým zákonem a předpisy vnitřních směrnic, tak aby neodporovaly legislativě a potřebám či očekáváním zaměstnavatelů a zaměstnanců (tvůrců intelektuálního vlastnictví). Tento článek je založen na zjištěních a výsledcích výzkumu pod názvem *Komplexní teoretický model pro odhad přiměřené finanční odměny za inovace vytvořené zaměstnanci*, kdy v roce 2016 byly provedeny čtyři řízené diskuse (*focused group*) s advokáty a soudci České a Slovenské republiky ohledně odměňování v rámci patentového zákona. Řízené rozhovory byly tvořeny šesti otevřenými otázkami, které obsahovaly 1–6 rozšiřujících podotázek týkajících se jednotlivých faktorů zaměřených na spravedlivé odměňování zaměstnanců v rámci patentového práva. Mezi tyto faktory byly zařazeny následující pojmy: alternativní odměna, podniková směrnice, přiměřenost odměny, dodatečné vypořádání, promlčení, přínos z vynálezu, využití vynálezu, hodnota vynálezu, faktory výše odměny a exkluzivita práva. Každá *focused group* trvala v průměru 1,5 hodiny a byla tvořena 4–6 zúčastněnými dané diskuze.

1. Motivační teorie z pohledu zaměstnance

Forma odměny pro zaměstnance nemusí představovat pouze ekonomický stimul, jak uvedl v praxi například Tomáš Baťa už v roce 1930. Motivačním faktorem pro zaměstnance, tak byla například nemovitost, která zavazovala jeho činnost k dlouhodobé a efektivní spolupráci. Jiný stimul než ekonomický, tedy může být mnohem přínosnější než ekonomický, a to v podobě fixace zaměstnaneckého výkonu vedlejšími motivy, kdy se může jednat o vzájemné momenty výhodné pro obě strany smluvního jednání (výsledky *focused group*). „Nárok“ na odměnu za zaměstnanecký vynález potom může být samotným motivačním faktorem pro zaměstnance, který má již představu o nároku (z patentového zákona) a specificky stanovené přiměřené odměně (určené vnitřní směrnicí dané instituce). Tento motivující „nárok“ neboli faktor pak směřuje zaměstnance k výkonu neboli kreativitě či vyvíjecí se aktivitě neboli povědomí o něčem, co by mohl pro zaměstnavatele vytvořit, ať už se jedná o zlepšovací návrhy či samotný vynález. Odměny mají za následek vysokou spokojenost stejně jako

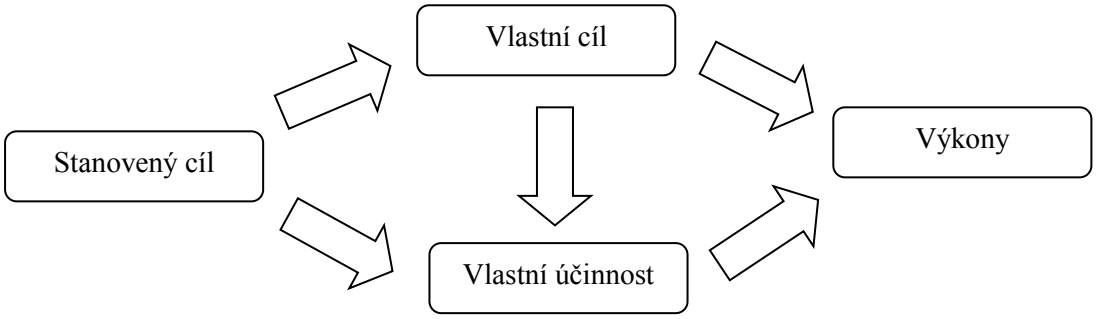
vysoká soběstačnost týkající se vnímané schopnosti má za následek uspokojit budoucnost prostřednictvím stanovení ještě vyšších cílů. Vysoká výkonnost zaměstnance vysvětluje, jak vysoké cíle vedou k vysokému výkonu, což zase vede k odměnám, jako je uznání a povýšení.

Tento cyklus ovšem také může být odrazem nedostatku přímého spojení mezi prací, spokojeností a následnou produktivitou, kdy může při výkonu zaměstnance nastat problém (Locke a Latham, 2002). Následek uspokojení z činnosti je tedy nepřímý, nikoliv přímý stimul. Spokojenost práce vede ke kvalitnímu výkonu pouze tehdy, když zaměstnanec podporuje organizační závazek vůči zaměstnavateli v podobě konkrétního a náročného cíle.

Vedlejšími stimuly jsou také například sportovní benefity (Lerner a Locke, 1995) či zdravotnické výhody (Gauggel in Locke a Latham, 2002). Vztah mezi cílem a výkonem je totiž nejsilnější motiv při odhodlání zaměstnance dosáhnout stanoveného cíle. Závazek zaměstnance vůči zaměstnavateli byl stanoven jako nejdůležitější faktor například ve výzkumu Klein, Wesson, Hollenbeck a Alge (1999). Pro dosažení cílového závazku jsou také stanoveny dvě klíčové kategorie: prvními jsou faktory na základě, kterých je snahou zaměstnance dosažení cíle vzhledem k důležitosti výsledku či očekávání důsledku vynaložené práce k dosažení cíle a těmi druhými faktory jsou právě přesvědčení, že mohou tohoto cíle dosáhnout (vlastní účinností). Každá akce vynaložená zaměstnancem je tzv. motivačním nábojem (Locke, 1991), který se skládá z osobních cílů zahrnujících cílový závazek a vlastní účinnost. Tyto elementy představují velice často, ne ovšem vždy, bezprostřední a vědomé motivační faktory působení. Jejich působení může zprostředkovat účinky externích pobídek.

Vztah mezi dosažení obtížného cíle, obtížností vlastního cíle, vlastní účinností či výkonností je možné podle (Locke a Latham, 1990) po úpravě znázornit následovně.

Obrázek 1: *Vztah mezi dosažitelností cíle, samostatně stanoveným cílem, vlastní účinností a výkonem práce*



Zdroj: upraveno podle Locke a Latham, 1990

Na základě tohoto znázornění si můžeme také uvědomit, že díky přiřazení náročného cíle samo o sobě vyvolá soběstačnost zaměstnance, protože ta právě implicitně vyjadřuje důvěru vedoucí zaměstnance k moci dosažitelnosti cíle. Dle amerických psychologů je vzájemný vztah mezi procesy stanoveného vlastního cíle a vlastní účinností vyšší, pokud nejsou přiřazeny žádné cíle.

2. Motivační teorie z pohledu zaměstnavatele

Na předešlé schéma také navazuje zpětná vazba zaměstnavatele bez předem stanovených jakýkoliv cílů (například v podobě dodatečného vypořádání, kdy výsledek výkonu práce zaměstnance není předmětem smluvního vztahu, ale byl vytvořen a zaměstnavatel uplatnil nárok v rámci patentového zákona). Účinky zpětné vazby jsou tedy zprostředkovány cíli, neboli jsou stanoveny v reakci na zpětnou vazbu. Autoři Bandura a Cervone (1986) nebo Locke a Bryan (1968) zjistili, že obě veličiny výše uvedené cíle (stanovené zaměstnavatelem či vlastním určením zaměstnanci) a vlastní účinnost zprostředkují efekt zpětné vazby.

Vědecké studie dále také ukázaly, že nastavení konkrétního obtížného cíle vede k výraznému zvýšení produktivity zaměstnanců. Z tohoto důvodu je dobré v rámci motivace zaměstnanců vycházet z modelu vysoké výkonnosti a z cílově zaměřené teorie.

K pochopení organizačního chování byla také v praxi příležitostně používaná teorie sebeurčení (Deci a Ryan, 2000; Gagné a Forest, 2008), která ovšem nabízí obrovský potenciál ke studiu organizačních procesů a výsledků (Kuvaas et al., 2016). Výsledky analýz (Deci, Koestner a Ryan, 1999) ukázaly pozitivní výsledky vlivu motivace odměňování pro slovní pobídky a negativní výsledky pro hmotné odměňování. Hlavním poznatkem této studie je, že vnitřní motivace zaměstnance vyvolává tzv. stav nouze. Tento poznatek ve skutečnosti představuje, že negativní vlivy na zaměstnance více vyvolává odměna vázaná jednoduše na zapojení do činnosti než odměna vázaná na stanovenou úroveň výkonu (tedy výkonnostně podmíněnou odměnu). V rámci teorie sebeurčení se opět setkáváme s problémem, že například zaměstnanec nemohl internalizovat cíle zaměstnavatele z vnějších důvodů. Z tohoto důvodu někdy zaměstnavatelé mohou použít pouze donucovacích technik, jako je metoda propojení zaměstnance s organizačním výkonem. Takto hovoří Frey a Osterloh (2005) o konceptu extrémní motivace, která ovšem nevede výlučně k očekávanému sladění cílů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

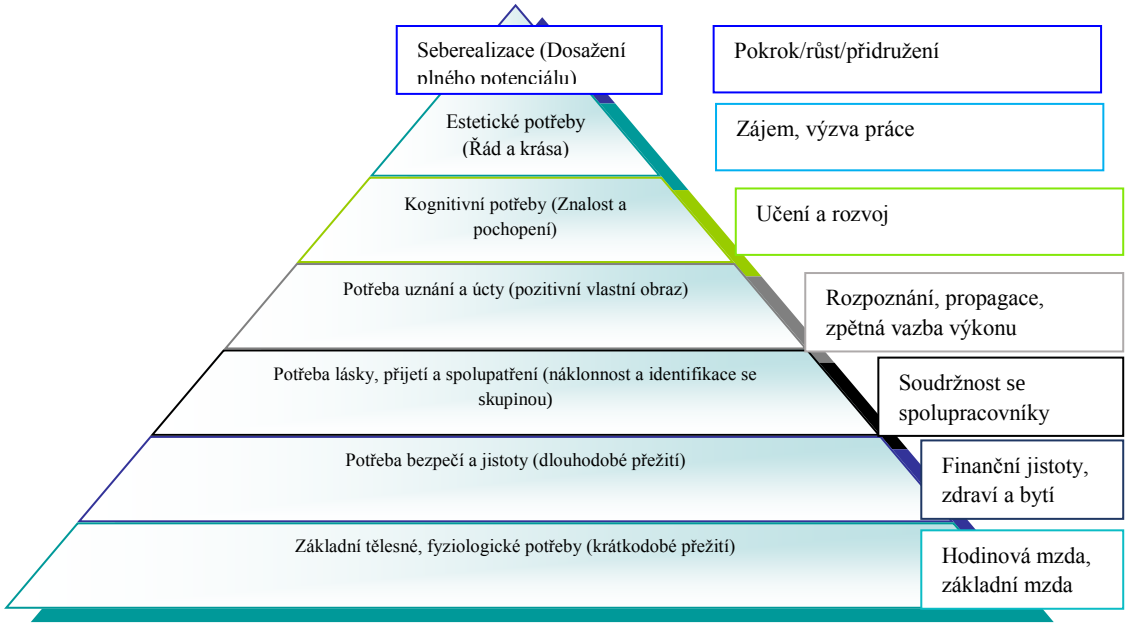
Naopak koncepce Kuvaas et al. (2016) odměňování založeného na výkonu představuje pozitivní vlivy základní odměny na vlastní motivy zaměstnance a jeho pracovní úsilí, dále pak pozitivní vlivy roční a čtvrtletní variabilní odměny na kontrolovanou motivaci a pracovní úsilí zaměstnance, ovšem s negativním vlivem na návratnost investic zaměstnavatele. Variabilní složky odměn mají také negativní vlivy na vlastní motivaci zaměstnance a samozřejmě na návratnost investic zaměstnavatele. Autoři naznačují, že na základě jejich zjištění by měla být zaměstnavateli zvažována důležitost kladená na výši základního platu při určování způsobu zlepšení angažovanosti zaměstnance při jeho optimální výkonnosti. Vzhledem k tomu, že základní plat byl pozitivně spojen s vlastní pracovní motivací zaměstnance, který splňuje tržní hodnotu nebo ji překračuje, může zvýšit pocity autonomie zaměstnance či pocity jeho kompetence.

Zaměstnavatelé musí tedy riskovat, tak aby motivovali zaměstnance k vyššímu výkonu za účelem jejich umístění v rámci konkurenceschopnosti na trhu. Z tohoto je tedy patrné sledovat myšlenku českých advokátů, kdy se potýkáme s otázkou, zda odměna funguje či nefunguje. Zda je účelem odměny obecná potřeba inovace dosáhnout pokroku, či motivovat konkrétního zaměstnance, nebo snad účelem jsou obě varianty. Pokud je zájmem zaměstnavatele dvojí uvedený smysl, tak je skutečně nutné určit její funkčnost. Funkčnost odměny se poté vyvíjí v čase (vlastní výzkum potvrzen i tvrzením amerických odborníků), již při vzniku legislativy a směrnic, přičemž se může ukázat, že účel té odměny byl jiný, než byl její efekt, mohlo se jednat například o tzv. „všimné“ zaměstnance. Inovace jsou poměrně nové téma, což může směřovat k motivaci zaměstnance k vyššímu výkonu. Na druhou stranu je zcela jiné zaměstnat zaměstnance skutečně jen k vytváření inovací, pak v právní praxi není patrný

důvod udělovat ještě zvláštní odměnu, když už zaměstnanec má ve smluvním vztahu pouze inovační činnost. Důvodem je mnohem vyšší konkurence na pracovním trhu a mezi vynálezci projevující se ve smyslu jejich schopnosti dohodnout si nadstandardní podmínky spolupráce za inovace či vynález (výsledky vlastního šetření, 2016).

Znalosti spravedlivého odměňování zaměstnanců v rámci inovací České republiky jsou stále nedostačující. Východiskem jsou účinky kompenzace, odměňovací systém je stále aktuální téma, kdy je třeba vycházet z Maslowovy hierarchie (obrázek 2) uspokojení psychologických potřeb (Latham, 2007). Tato okolnost právě může být klíčová pro kompenzační systémy při vyrovnání příbuznosti autonomní pracovní motivace, lepšího výkonu a dobrého „bytí“ zaměstnance.

Obrázek 2: *Transakční odměny, souvislost mezi přiměřeným odměňováním a Maslowovou hierarchií potřeb*



Zdroj: upraveno podle WorldatWork (Organization), 2007)

Dalším východiskem stanovení odměn může být také studie Gagné a Forest (2008), kteří vyhodnotili kompenzační systémy na základě extrakce základních charakteristik, které kategorizovali do jednotlivých vzájemně se ovlivňujících struktur:

I. **absolutní částka finančního charakteru**,
II. **vnímání spravedlnosti vyrovnání ve smyslu distribuční spravedlnosti** (Zapata-Phelan, Colquitt, Scott a Livingston, 2009), která předpokládá dodržování několika pravidel stanovených zaměstnavatelem v rozhodovacím procesu. Zaměstnavatel musí využívat přesné informace za předpokladu jeho nezaujaté konzistence mezi jednotlivými zaměstnanci, dále je dobré, aby nabízel opravné mechanismy řešení a reprezentoval zájmy klíčových skupin s dodržením běžných etických norem.

III. **poměr fixní částky odměny versus variabilní** (v závislosti na uplatnění vlastnického práva),
IV. **objektivity či subjektivity posudku výkonnosti, která určuje kompenzaci** (Kunz, 2015), což má za účel objasnit vzájemnou interakci mezi hodnocením objektivního a smíšeného výkonu, na jedné straně, smluvního vztahu a spontánní motivací zaměstnance, stejně jako dopad této interakce na pracovní úsilí.
V. **počet osob, který určuje náhradu výkonnosti** (individuální či skupinová odměna).

Na základě těchto vlastností představili již zmiňovaní autoři model uspokojující potřeby a ovlivňující vnitřní motivaci prostřednictvím spravedlivého odměňování zaměstnanců, což vede k ovlivnění výkonu zaměstnance a jeho blahobytu.

Tabulka 1: *Vliv kompenzace na pracovní motivaci*

Struktura	Proměnná vlivu struktury
ad I)	Distribuční spravedlnost a potřeba uspokojení
ad II)	Potřeba uspokojení
ad III)	(iii. je ovlivněná dále pracovním prostředím>potřeby uspokojení)>procesní spravedlnost (v závislosti na objektivní a subjektivní výkonnostní hodnocení<vliv pracovního prostředí)
ad IV)	Procesní spravedlnost a potřeby uspokojení>vlastní motivace a předpoklad duševního zdraví
ad V)	>spolupráce a konkurenční prostředí>potřeba uspokojení>vlastní motivace a předpoklad duševního zdraví

Zdroj: upraveno podle Gagné a Forest (2008)

Tento model také zohledňuje kritiku tradiční motivace (Lawler, 2000) při využití odměňování za výkon bez jasného alternativního řešení pro organizační struktury, odpovídá i na výzkumy o odměňování se zohledněním psychologických proměnných (Rynes, Gerhart a Parks, 2005). Individuálním výkonem v tomto modelu byla stanovena odměna na základě systému základního odměňování, platby za výkon (Kuvaas et al., 2016), mimořádného odměňování, odměňování za zásluhy či kvalifikačního odměňování. Dále organizačním výkonem autoři v modelu stanovili odměnu na základě sdílení zisků společností (Coombs a Gomez-Mejia, 1991; Petera a Fibírová, 2015) či zásob a opcí společností. Nakonec skupinový výkon byl stanoven ve smyslu gainsharingu (Welbourne, Balkin a Gomezmejia, 1995).

Závěr

Při porovnání úsilí, které mnoho organizací investuje při doladění platebních systému k vyřešení spojených problémů s konkurencí na trhu doplněných o nedostatečnou motivaci zaměstnanců a problémy s udržením si postavení na trhu možná nejvíce překvapují výsledky založené na výzkumu Kuvaas et al. (2016), kdy pozorujeme velmi negativní vlivy propojené s variabilní složkou mzdy zaměstnance. S tímto problémem se setkáváme již v legislativě, kdy se hovoří o přiměřené odměně či dodatečném vypořádání, které není přesně určeno, což se stává také velmi problematické při řešení soudních sporů spojených s duševním vlastnictvím. Důvody fungování systému kompenzace ve smyslu přiměřené odměny určil již v padesátých letech Frederick Hertzberg, který na základě faktorů ovlivňujících pracovní úsilí identifikoval 16 faktorů, mezi které zařadil 6 motivátorů jako růst, rozvoj, odpovědnost, samotná práce, uznání či úspěch. Musíme ovšem pamatovat na skutečnost, že motivátory sami

o sobě nezahrnovaly plat a výhody, které určují motivaci, (WorldatWork /Organization/, 2007).

Existuje několik základních problémů při určování odměňování. Není překvapením ani to, že nejnižší úroveň spokojenosti zaměstnanců v rámci patentového zákona se týká pochopení smyslu odměňování. Problém se nadále komplikuje velkým rozptylem firemních kultur a filozofie lidských zdrojů. Kompenzace se projevuje jako emocionální problém obou zúčastněných stran smluvního ujednání upravený legislativou, která nepřímo určuje výši přiměřené odměny a dále dodatečného odměňování. Na straně zaměstnavatelů je tedy určit tuto výši specifickou směrnicí, která může dodat zaměstnanci pocit sebevědomí spojený se základním platem, včetně zvyšování zásluh. Motivační plány mohou ovlivnit výkon zaměstnance, což ovlivňuje i hodnotu jejich náhrad. Vnímání vlastní hodnoty je zapříčiněna poskytováním představy zaměstnavatelem zaměstnanci na základě pracovních míst, nikoliv na hodnotě každého jednotlivce. Odborníci by měli být v dalších výzkumech velmi citliví, při argumentaci jak platit odměny a jakým způsobem zmiňovat změny v nastavených pravidlech, ať už v legislativě, tak v zavedené právní či soudní praxi.

Řešení může být založeno na několika faktorech motivačního modelu, který naznačuje, že schopnost časových nároků se bude rovnat výstupu, přičemž má odrážet také intelektuální kapitál a hodnotový systém každého jednotlivce. Znalosti pak mohou být měřeny z hlediska nákladů nebo počtu stanovených hodin práce (vstupu) nebo testováním na úrovni dovedností. Pracovní úsilí je z velké části založeno na ochotě (tedy na závazku vůči zaměstnavateli) při optimalizaci zaměstnaneckých dovedností a hodnotách. Pokud hovoříme o jednotlivci, tento stupeň ochoty vytvářet inovace vychází pak ze spokojenosti zaměstnance. V případě, že demonstrujeme snahu společnosti poskytovat zaměstnanci systém odměňování (Ellig, 2007) – nemusí se jednat přímo o zaměstnání, tak se dotýkáme problematiky bezpečnosti práce, která je také důležitým faktorem. Úroveň spokojenosti s kompenzačními systémy je nakonec možné měřit hloubkou a připraveností uplatňovat intelektuální vlastnictví dané společnosti, což může být i hlavním východiskem pro určení základní odměny či dodatečného odměňování zaměstnance.

Použité zdroje

BANDURA, A. a CERVONE, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 92–113.

COOMBS, G. a GOMEZ-MEJIA, L. R. (1991). Cross-Functional Pay Strategies in High-Technology Firms. *Compensation & Benefits Review*, 23(5), 40–48.

DECI, E. L., KOESTNER, R. a RYAN, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627, 668, 700.

DECI, E. L. a RYAN, R. M. (2000). The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

ELLIG, B. R. (2007). *The complete guide to executive compensation*. New York: McGraw-Hill. Dostupné z: http://site.ebrary.com/id/10204564

FREY, B. S. a Osterloh, M. (2005). Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 96–111.

GAGNÉ, M. a FOREST, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 225–232.

KLEIN, H. J., WESSON, M. J., HOLLENBECK, J. R. a ALGE, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *The Journal of Applied Psychology*, 84(6), 885–896.

KUNZ, J. (2015). Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study. *Management Accounting Research*, 27, 27–46.

KUVAAS, B., BUCH, R., GAGN, M., DYSVIK, A. a FOREST, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667–680.

LATHAM, G. P. (2007). *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

LAWLER, E. E. (2000). *Rewarding excellence: pay strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey-Bass.

LERNER, B. S. a LOCKE, E. A. (1995). The Effects of Goal Setting, Self-Efficacy, Competition, and Personal Traits on the Performance of an Endurance Task. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(2), 138–152.

LOCKE, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 288–299.

LOCKE, E. A. a BRYAN, J. F. (1968). Goal-Setting as a Determinant of the Effect of Knowledge of Score on Performance. *The American Journal of Psychology*, 81(3), 398.

LOCKE, E. A. a LATHAM, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

LOCKE, E. A. a LATHAM, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

PETERA, P. a FIBÍROVÁ, J. (2015). Základní přístupy k „profit-sharingu“ a náměty na další využití. *Český Finanční a Účetní Časopis*, 2015(3), 97–117.

RYAN, T. A. (1980). *Intentional behavior: an approach to human motivation*. New York: Ronald Press.

RYNES, S. L., GERHART, B. a PARKS, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 571–600.

WELBOURNE, T., BALKIN, D. a GOMEZMEJIA, L. (1995). Gainsharing and Mutual Monitoring - a Combined Agency-Organizational Justice Interpretation. *Academy of Management Journal*, 38(3), 881–899.

WORLDATWORK (Organization) (Ed.). (2007). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards: a comprehensive guide for HR professionals*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.

ZAPATA-PHELAN, C. P., COLQUITT, J. A., SCOTT, B. A. a LIVINGSTON, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105.

Poděkování

Tento článek byl podpořen Grantovou agenturou České republiky No. GA16-01383S "Komplexní teoretický model pro odhad přiměřené finanční odměny za inovace vytvořené zaměstnanci".