

Základní přístupy k „profit-sharing“ a náměty na využití[#]

Petr Petera^{} – Jana Fibírová^{**}*

Úvod

Obecně je možno konstatovat, že vliv odměňování lidské práce na výkonnost je rozporuplný. Na jedné straně existuje relativně široký konsensus, že pouze dobře motivovaní zaměstnanci mohou splnit ambiciózní cíle. Na druhé straně je pravdou, že rozdílní lidé jsou motivováni odlišnými faktory (Havlíček, 2011, s. 185-186). Předmětem diskuse je proto nejen to, jaký druh odměn za výkonnost by měl být využit, ale také i jaká by měla být intenzita využití této odměny.

Jedním z významných typů odměn za výkonnost je „profit-sharing“, který lze vymezit jako jakýkoli systém odměn, který přímo propojuje odměnu zaměstnancům se ziskem společnosti. Často je jako synonymum využito pojmu „profit related pay“, avšak někteří autoři považují tyto pojmy za odlišné. Například Duncan (1988, s. 186-187) uvedl, že zatímco v případě „profit-sharing“ je část mzdy závislá na zisku obvykle chápána jako „bonus“, tedy jako něco, co pracovníci získávají „navíc“ ke stanovené fixní mzdě, v případě „profit related pay“ je variabilní složka mzdy závislá na zisku chápána spíše jako náhrada původně fixní mzdy. Přitom je otázkou, zda a proč je „profit-sharing“, a to jak v teorii, tak v praxi, široce přijímanou metodou odměňování výkonnosti a jaké má případně nedostatky.

Jiným známým druhem skupinově založených stimulů je „gain-sharing“, přičemž hranice mezi plány „profit-sharing“ a „gain-sharing“ není zcela ostrá. Obecně lze konstatovat, že plány typu „gain-sharing“ jsou obvykle chápány jako odměna za zvýšení produktivity či snížení nákladů a v porovnání s „profit-sharing“ jsou úžeji provázány s pravomocí a odpovědností pracovníků, kteří jsou pomocí těchto plánů odměňováni.

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE Praha, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.

^{*} Ing. Petr Petera, Ph.D. – odborný asistent; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <petr.petera@vse.cz>.

^{**} prof. Ing. Jana Fibírová, CSc. – profesor; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <fibirova@vse.cz>.

„Profit-sharing“ je často zkoumán spolu s podílem na vlastnictví. Přitom je možno plně souhlasit s názorem, že „profit-sharing“ je koncepčně odlišný od plánů ESOP (employee stock ownership plans), a to i přesto, že tyto plány někdy bývají považovány za neoddělitelnou složku „profit-sharingu“. Automatické spojování „profit-sharingu“ s využitím plánů ESOP nepovažujeme za přijatelné, což je podpořeno postojem vyjádřeným v Bougen – Ogden – Outram (1988), kde jsou uvedeny v historii úspěšné příklady implementací „profit-sharingu“ s poukazem na skutečnost, že pojem „profit-sharing“ se používá pro velmi odlišné systémy, a že „profit-sharing“ nemusí být nutně spojen s žádnou konkrétní strategií řízení.

Je možno konstatovat, že „profit-sharing“ a další nejruznější formy účasti zaměstnanců (a to jak finanční jako je například „profit-sharing“, tak i nefinanční, jako je například účast pracovníků na rozhodování) mohou být analyzovány ve svém vzájemném vztahu, ale i jako nezávislé a oddělené složky.

Hlavním cílem tohoto článku je pomocí hodnotícího popisu existující literatury identifikovat hlavní mechanismy, kterými „profit-sharing“ působí na výkonnost pracovníků a jejím prostřednictvím na výkonnost podniku jako celku. Další cíle zahrnují identifikaci mezer v poznání, posouzení metodologických nedostatků dosavadního výzkumu a nastínění možných zlepšení a rozšíření metodologických přístupů.

Metodologie

Východiskem tohoto článku je bibliometrická analýza literatury zahrnuté v databázi Web of Science (za účelem zajištění kvality analyzované literatury) a věnované problematice „profit-sharingu“, jejíž klíčové výsledky byly publikovány v Fibírová – Petera (2013).

Článek rozvíjí získané poznatky a zaměřuje pozornost na mikroekonomické dopady „profit-sharingu“, jakož i na hledání možných cest dalšího výzkumu.

Mikroekonomický a manažerský pohled na „profit-sharing“

Z pohledu mikroekonomického „profit-sharing“ ovlivňuje fungování podniku, přitom některé tyto vlivy jsou pozitivní, některé neutrální a některé dokonce negativní. Hlavní pozornost je v této souvislosti vhodné zaměřit na:

- očekávané mikroekonomické dopady „profit-sharingu“ a empirické ověření jejich výskytu,
- související klíčové faktory (prediktory využití „profit-sharingu“, synergie „profit-sharingu“ a vybraných manažerských přístupů, kombinace „profit-sharingu“ a dalších typů odměn za výkonnost),
- identifikace různých typů „profit-sharingu“ a jejich motivačních účinků,

- předpokládané nedostatky „profit-sharingu“ a empirické ověření jejich výskytu.

Mikroekonomické dopady „profit-sharingu“

Dříve než přistoupíme k analýze dopadů „profit-sharingu“, je vhodné učinit dvě poznámky. Zejména je důležité zdůraznit, že v této kapitole se zabýváme jednotlivými možnými vlivy „profit-sharingu“ a pouze sporadicky zřetelně zmiňujeme jejich vzájemné působení. Přitom je zřejmé, že tyto vlivy jsou vnitřně propojeny a je obtížné jednoznačně rozpoznat jejich příčinné souvislosti. Dále je nezbytné konstatovat, že v konkrétních případech je využití „profit-sharingu“ spojeno se snahou dosáhnout konkrétních cílů podniku a návrh plánu „profit-sharingu“ by měl být v souladu s těmito cíli.

Důsledky „profit-sharingu“ je možné rozdělit na „konečné“ a „zprostředkující“. Mezi konečné důsledky je možno zahrnout zvýšení produktivity a ziskovosti (nebo obecně ekonomické výkonnosti). Je zřejmé, že vzniká otázka, proč by měl „profit-sharing“ zvýšit produktivitu. Přímou odpovědí je, že růst produktivity je dosažen za přispění zaměstnanců, jejichž příjem závisí na výkonnosti a jsou proto motivováni k vyššímu pracovnímu úsilí. Nicméně je zřejmé, že takovýto názor je velmi zjednodušený. Zprv je známý „free-rider“ problém, který spočívá ve skutečnosti, že při „profit-sharingu“ zaměstnanec nese veškeré náklady svého úsilí, ale dostane maximálně $1/n$ podílu na zisku (kde n je počet zaměstnanců zahrnutých do „profit-sharingu“) a proto zaměstnanec může být motivován k parazitování na takovémto systému. Zadruhé existují některé vlivy „profit-sharingu“, které nemohou být vysvětleny pouhým zvýšením pracovního úsilí.

Současný hlavní názorový proud je, že „profit-sharing“ ovlivňuje produktivitu prostřednictvím mnoha cest (zprostředkujících efektů), a proto jsou dále analyzovány klíčové zprostředkující efekty „profit-sharingu“ popsané v literatuře. Je třeba poukázat na skutečnost, že „profit-sharing“ může (v závislosti na relevantních mediačních a moderačních faktorech) mít na zprostředkující efekty (jimiž jsou například fluktuace zaměstnanců, zvyšování profesních dovedností pracovníků, ochota sdílet informace) pozitivní, negativní či neutrální vliv. Z pohledu teorie je proto potřeba empirickým výzkumem prověřit, jak a za jakých podmínek se prosazují pozitivní vlivy „profit-sharingu“ a jakým mechanismem se uskuteční.

Ve zbývajících částech této úvodní podkapitoly se zabýváme výsledky empirického výzkumu zaměřeného na dopady „profit-sharingu“. Pro přehlednost byly klíčové dopady rozděleny do následujících skupin: produktivita a ekonomická (finanční) výkonnost, zaměstnanost a fluktuace, vzdělávání a školení, výše mezd, chování zaměstnanců, vztahy na pracovišti.

Dopady „profit-sharingu“ na produktivitu a ekonomickou (finanční) výkonnost

V literatuře je nejdůkladněji prozkoumán vliv „profit-sharingu“ na produktivitu, podstatně méně studií je věnováno finančním vlivům. D'Art a Turner (2004, s. 339) v tomto kontextu upozornili na skutečnost, že v případě finančních dopadů (např. vlivu „profit-sharingu“ na zisk) mohou vzniknout problémy s určením směru příčinných souvislostí, tj. zda je ziskovost zvyšována pomocí „profit-sharingu“ nebo zda intenzivnější využití „profit-sharingu“ je důsledkem vysoké ziskovosti. Odstranění tohoto problému je velmi nesnadné a v důsledku je proto nutné přistupovat ke studiím zaměřeným na finanční dopady „profit-sharingu“ s vysokou opatrností a to zejména tehdy, pokud daná studie uvedený problém ignoruje či jej řeší pouze marginálně.

Studie věnované vlivům „profit-sharingu“ na produktivitu často trpí mnoha nedostatky, uvedme zejména dvě skutečnosti. Zaprvé, často není poskytnuta informace o typu testovaného plánu „profit-sharingu“ (viz kapitolu Druhy plánů „profit-sharingu“). Nové poznatky přitom ukazují, že typ plánu je z hlediska dopadů velmi významný a jeho ignorování vede k tomu, že studie vypovídá přinejlepším o převažujícím působení „profit-sharingu“, popř. může být zcela zavádějící. Analogický problém se objevil například v případě Balanced Scorecard, když se ukázalo, že uvedený přístup k měření výkonnosti nelze považovat za jednotlivý celek a že je nutné jednotlivé typy BSC odlišovat (viz např. Speckbacher – Bischof – Pfeiffer, 2003); v případě „profit-sharingu“ však všeobecně přijímaná podrobnější klasifikace zatím neexistuje. Zadruhé, existují podstatné rozdíly v metodologické kvalitě studií věnovaných vlivům „profit-sharingu“, a proto je nutno posuzovat všechny výsledky opatrně a pouze jako informativní.

Sumarizaci empirického výzkumu věnovaného dopadům „profit-sharingu“ na produktivitu nebo finanční výkonnost byly věnovány čtyři rozsáhlé meta-analýzy.

Florkowski (1987, s. 623-626) ve své meta-analýze rozčlenil empirické studie do 2 skupin (první skupina, která zahrnovala pět studií, byla věnována finančním dopadům „profit-sharingu“ a druhá skupina, která zahrnovala sedm studií, byla věnována dopadům „profit-sharingu“ na postoje a chování pracovníků). Florkowski analyzoval metodologii těchto studií a došel k závěru, že trpí významnými nedostatky. S cílem zdokonalit budoucí výzkum, Florkowski (1987, s. 626-633) navrhl nový metodologický rámec, který je možno považovat za velmi hodnotný výstup.

Weitzman a Kruse (1990) provedli meta-analýzu článků věnovaných vlivu „profit-sharingu“ na produktivitu. Konkrétně bylo do meta-analýzy zahrnuto 5 případových studií, 21 samostatných průzkumů (6 průzkumů z pozice zaměstnance a 15 z pozice zaměstnavatele), 6 studií využívajících jednoduché

statistické metody a 16 ekonometrických studií. S ohledem na vypovídací schopnost diskutované meta-analýzy je nutné poznamenat, že Weitzman a Kruse (1990) chápou „profit-sharing“ široce a v jejich zkoumání jsou zahrnuty i plány typu „gain-sharing“, neboť dle jejich názoru jsou plány skupinových odměn z ekonomického hlediska „genericky spíše podobné než rozdílné“ (Weitzman – Kruse, 1990, s. 109). Lze shrnout, že výsledky všech typů zkoumaných empirických výzkumů celkově vedly ke konstatování pozitivního vlivu „profit-sharingu“ na produktivitu a výkonnost podniku, význam tohoto vlivu však kolísá. Zatímco ekonometrické studie jsou na jedné straně nejvíce rigorózní výzkumnou metodou, na druhé straně málo objasňují mechanismus, prostřednictvím kterého „profit-sharing“ ovlivňuje produktivitu.

OECD (1995) zpracovala rozsáhlý průzkum empirických studií věnovaných vztahu „profit-sharingu“ a produktivity. Opět bylo potvrzeno, že existující studie trpí menšími či většími metodologickými nedostatky. Současně byl opět učiněn celkový závěr o pozitivním vlivu „profit-sharingu“ na produktivitu s tím, že však kolísá významnost tohoto vlivu.

Doucoulagos (1995) použil meta-analytické metody (techniky) za účelem syntézy poznatků obsažených ve 43 empirických studiích a vyhodnotil vliv různých forem motivace (účasti) zaměstnanců včetně „profit-sharingu“ na produktivitu. Podle jeho meta-analýzy ovlivňuje „profit-sharing“ produktivitu pozitivně a tento vliv je silnější u pracovníků firem řízených přímo vlastníky než u kapitálových společností s delegovaným stylem řízení.

I na základě výsledků několika novějších empirických studií (například D'Art – Turner, 2004; Kraft – Ugarković, 2006; Akhtar – Ding – Ge, 2008) je možno konstatovat, že přinášejí podobné výsledky jako výše uvedené čtyři meta-analýzy z 90. let. Proto je možno shrnout, že ačkoliv nejsou výsledky studií ověřujících vliv „profit-sharingu“ na produktivitu a ziskovost zcela jasné, ve většině případů informují o tom, že „profit-sharing“ má neutrální nebo pozitivní dopad.

Dopady „profit-sharingu“ na zaměstnanost a fluktuaci

Vliv „profit-sharingu“ na zaměstnanost není rovněž jednoznačný. Tento vliv lze rozdělit do dvou oblastí – vliv na stabilitu zaměstnanosti a vliv na její vyšší míru. Empirický průzkum, který byl v obou oblastech proveden (OECD, 1995, s. 160-164) má smíšené (obvykle neutrální či pozitivní) výsledky. Azfar a Danninger (2001) na základě analýzy dat z šetření „National Longitudinal Survey of Youth on white men in nonunion jobs“ za období 1988-1994 potvrdili, že „profit-sharing“ snižuje fluktuaci zaměstnanců a ke stejnému závěru dospěli rovněž Miller, Hom, a Gomez-Mejia (2001) na základě průzkumu v amerických podnicích působících v Mexiku. Na druhé straně Bellmann a Möller (2010) v jejich metodologicky propracované studii k tomuto tématu uvádějí, že dle

jejich výzkumu pozitivní dopad „profit-sharingu“ na stabilitu zaměstnanosti nelze empiricky potvrdit.

Považujeme za důležité poznamenat, že snížení fluktuace má podstatný vliv na výkonnost organizace a pokud by „profit-sharing“ fluktuaci významně snižoval, jednalo by se o silný argument pro jeho využívání; podrobnou diskusi významu fluktuace na výkonnost podali ve své meta-analýze Park a Shaw (2013) se závěrem, že fluktuace a výkonnost organizace jsou signifikantně negativně korelovány.

Dopady „profit-sharingu“ na vzdělávání a školení

Související problém s vlivem na zaměstnanost je vliv na vzdělávání a školení, který je zkoumán například v Azfar – Danninger (2001), Parent (2004), Gielen (2011), Green – Heywood (2011), Kraft – Lang (2013). Gielen (2011) poukázala na skutečnost, že jak pracovníci, tak podniky mohou postrádat motivaci k investování do vzdělávání a ukázala, že existují dva mechanismy, kterými může „profit-sharing“ působit na zvýšení investic do vzdělávání. První mechanismus je přímý, protože „profit-sharing“ je typem odměny za výkonnost a jako takový by měl motivovat pracovníky, aby v etapě svého vzdělávání a školení usilovali o co nejefektivnější využití získaných dovedností tak, aby jejich produktivita a mzdy rostly. Druhý mechanismus je nepřímý a byl popsán v již zmíněném článku Azfar – Danninger (2001). Podstatou tohoto mechanismu je snížení fluktuace zaměstnanců, což ovlivňuje zvýšení očekávané návratnosti investic do vzdělání (neboť zaměstnanci se méně obávají ztráty pracovního místa a jsou ochotni více se vzdělávat i v dovednostech specifických pro daný podnik a podniky se méně obávají, že zaměstnanci odejdou, a jsou tedy rovněž více ochotny realizovat investice do vzdělávacích programů) a ve výsledku ke zvýšení produktivity a mezd pracovníků. V každém případě však druhý mechanismus fakticky působí zejména za předpokladu, že „profit-sharing“ stabilizuje zaměstnanost díky větší flexibilitě mezd (mzda zaměstnanců se automaticky snižuje v případě špatných ekonomických výsledků podniku a tudíž podnik není nucen snižovat počet svých zaměstnanců). Kraft a Lang (2013) zkoumali dopady „profit-sharingu“ na intenzitu školení na vzorku německých firem se závěrem, že existuje významný pozitivní vliv, avšak pouze za předpokladu, že je do „profit-sharingu“ zapojena většina pracovníků podniku.

Dopady „profit-sharingu“ na výši mezd

Vliv využívání „profit-sharingu“ na výši mezd není jednoznačný. Například Katz a Meltz (1991) porovnávali výši mezd ve Spojených státech a Kanadě a ve svém výzkumu uvedli, že kanadští pracovníci přisuzovali své vyšší výdělků neexistenci „profit-sharingu“ (Katz – Meltz, 1991, s. 528). Většina výzkumníků však zastávala na základě teoretických úvah názor, že dopady „profit-sharingu“ na mzdy budou spíše neutrální (Weitzman, 1984) či pozitivní (Kruse – Freeman – Blasi, 2010; Long – Fang, 2012).

Lze se ztotožnit s názorem, že dopad „profit-sharingu“ na výši mezd je ovlivněn celou řadou faktorů a že východiskem predikce dopadů na výši odměn by měla být identifikace motivů pro zavedení tohoto typu odměn za výkonnost.

První motiv spočívá v nahrazení části stanovené fixní mzdy složkou závislou na zisku za účelem dosažení nižší rigidity mezd. Tento motiv zdůrazňoval Weitzman (1984), který „profit-sharing“ vnímal zejména jako nástroj boje proti nezaměstnanosti a je třeba zmínit, že očekávání, že „profit-sharing“ udrží vyšší úroveň zaměstnanosti než fixní mzdy, je založeno na dvou předpokladech (OECD, 1995, s. 162). Zaprvé, manažeři v podnicích využívajících „profit-sharing“ považují za marginální náklad práce základní mzdu (nikoliv mzdu plus bonus získaný v rámci plánu „profit-sharingu“) a zadruhé, základní mzda je v podnicích implementujících „profit-sharing“ nižší, než je tržní mzda. Pokud by firmy zaváděly „profit-sharing“ z uvedeného motivu, bylo by možno očekávat neutrální dopad implementace tohoto typu odměn na výši mezd (nicméně při hlubším zamyšlení a předpokladu rizikově averzních zaměstnanců by se při vyšším podílu variabilní složky celkové odměny dal očekávat požadavek na vyšší celkovou odměnu).

Druhý motiv spočívá ve snaze přilákat a udržet kvalitní pracovní sílu, a pokud by firmy zaváděly „profit-sharing“ z tohoto důvodu, dalo by se předpokládat, že současně nebude docházet ke snižování pevné složky mezd a tedy v důsledku zavedení „profit-sharingu“ dojde ke zvýšení celkové odměny.

Kruse, Freeman a Blasi (2010, s. 259) vyjádřili názor, že „profit-sharing“ prostřednictvím zvýšeného pracovního úsilí, nižší fluktuace zaměstnanců a zvýšené loajality povede ke zvýšení produktivity a ziskovosti (třetí motiv pro implementaci „profit-sharingu“) a současně se přiklonili k názoru o zvýšení celkové odměny v důsledku averze k riziku na straně zaměstnanců.

Parent (2004) zkoumal vliv plánů „profit-sharingu“ poskytovaných zaměstnancům jejich předchozím zaměstnavatelem na výši jejich současných mezd a vyslovil názor, že „profit-sharing“ je spojen se zvýšením vzdělávacích aktivit, které vedou k získání dovedností alespoň částečně přenositelných mezi zaměstnavateli. Parent (2004) na základě empirické analýzy dat skutečně dospěl k závěru, že plány „profit-sharingu“ poskytované určitému zaměstnanci jeho předchozím zaměstnavatelem mají silný pozitivní vliv na současnou mzdu daného zaměstnance a tuto skutečnost interpretoval právě jako důsledek získání vyšších dovedností pomocí tréninku.

Dopady „profit-sharingu“ na chování zaměstnanců

V několika studiích je prokázán vliv „profit-sharingu“ na různorodé formy chování zaměstnanců. Například Coyle-Shapiro – Morrow – Richardson – Dunn (2002) a Bayo-Moriones – Larraza-Kintana (2009) popisují vliv „profit-sharingu“ na důvěru zaměstnanců vůči managementu a na emoční vazbu

zaměstnanců k organizaci. Coyle-Shapiro, Morrow, Richardson a Dunn (2002) zjistili, že plány odměn, které jsou zaměstnanci pozitivně vnímány, vedou k vyšší úrovni důvěry k managementu a emoční vazby k organizaci. Z uvedeného důvodu navrhli, aby určitá část „profit-sharingu“ byla založena na individuální výkonnosti (s cílem posílit cílovou orientaci a pocit individuálního přispění k celofiremním výsledkům a omezit problém černého pasažéra), a určitá část na době působení ve firmě (s cílem posílit pocit sounáležitosti a spravedlnosti). Bayo-Moriones a Larraza-Kintana (2009, s. 207) zkoumali vliv „profit-sharingu“ na emoční vazbu zaměstnanců k organizaci. Na základě svého výzkumu konstatovali pozitivní vliv „profit-sharingu“, nicméně uvedli, že tento vliv je závislý na kontextu, ve kterém k implementaci dochází. Konkrétně dospěli k závěru, že pozitivní vliv byl největší v malých firmách a také ve firmách s malou spoluúčastí zaměstnanců na rozhodování. Druhé zjištění je relativně překvapivé, neboť je v rozporu s rozšířeným názorem, že „profit-sharing“ se obecně dobře podporuje s participativními technikami řízení a spíše podporuje názor, že mezi „profit-sharingem“ a participativními technikami existuje substituční vztah.

Hannan (2005) konstatoval, že reakce pracovníků je asymetrická se ziskem firmy, a to v tom smyslu, že zaměstnanci očekávají, že se budou podílet na rostoucím zisku firmy, ale nikoliv na jeho poklesu. Mimo jiné Hannan (2005, s. 185) zjistil, že pokud zisk firmy vzrostl a mzdy zůstaly konstantní, úsilí zaměstnanců se snížilo. Je možno se domnívat, že tyto poznatky jsou přínosem pro vhodné koncipování „profit-sharingu“ v praxi. V této souvislosti je rovněž důležité zmínit, že existuje četná odborná literatura, např. (Dohmen – Falk, Huffman – Sunde, 2009), ve které je možno nalézt potvrzení toho, že recipocita je silným motivačním stimulem.

Významnými behaviorálními vlivy „profit-sharingu“ jsou vliv na absentérství a odchody z firmy, vliv na podporu politiky změn a vliv na tzv. chování pracovníků spojené s pocitem sounáležitosti s organizací (OCB – organizational citizenship behavior). Vliv „profit-sharingu“ na absentérství a odchody z firmy byl zkoumán například v (Wilson – Cable – Peel, 1990; Wilson – Peel, 1991; Brown – Fakhfakh – Sessions, 1999). Všechny tři články (první dva se odvolávají na stejný empirický výzkum) potvrdily pozitivní vliv (tj. negativní korelaci) „profit-sharingu“ a absentérství. Chiu a Tsai (2007) zkoumali vliv „profit-sharingu“ na chování pracovníků spojené s pocitem sounáležitosti s organizací (toto chování bývá v literatuře vymezeno jako chování, které překračuje požadavky kladené na pracovní místo a smluvní vztahy plynoucí ze systému odměn; nověji pak jako chování, které spíše než vlastní technické jádro podporuje širší organizační, sociální a psychologické prostředí, v rámci kterého musí technické jádro operovat) a konstatovali, že zatímco „profit-sharing“ založený na peněžních platbách nemá vliv na chování pracovníků spojené s pocitem sounáležitosti s organizací, kombinovaný „profit-

sharing“ a „profit-sharing“ založený na úhradě akcemi ovlivňuje pozitivně chování pracovníků spojené s pocitem sounáležitosti s organizací.

Na základě výše uvedených skutečností je možné konstatovat, že behaviorální vlivy „profit-sharingu“ jsou ve všech zmíněných studiích pozitivní.

Dopady „profit-sharingu“ na vztahy na pracovišti

Další oblastí, která může být ovlivněna využitím „profit-sharingu“ jsou vztahy na pracovišti. Je potřeba zdůraznit, že vliv „profit-sharingu“ na tyto vztahy je velmi neurčitý a jedná se o dobrý příklad skutečnosti, že užitek plynoucí pro zaměstnance ze zavedení „profit-sharingu“ může být pozitivní i negativní. Protože příjmy zaměstnance z „profit-sharingu“ závisí jednak na jeho vlastní produktivitě, tak na produktivitě jeho kolegů, je odměna pobídkou k tomu, aby byl zaměstnanec motivován ke snaze o zvýšení produktivity svých spolupracovníků. Heywood, Jirjahn, a Tsertsvadze (2005) vytvořili velmi dobrý přehled možných mechanismů, jejichž pomocí lze zvýšení produktivity spolupracovníků dosáhnout. První mechanismus se prosazuje v podobě podpory kolegů v jejich práci a prostřednictvím zvýšené kooperace. Uplatnění tohoto mechanismu vede ke zvýšení vzájemné důvěry mezi pracovníky a posléze k růstu spokojenosti s prací a ke zlepšení vztahů na pracovišti. Druhý mechanismus je představován tlakem na spolupracovníky a vzájemným monitorováním, což vede ke snížení vzájemné důvěry a posléze ke snížení spokojenosti s prací a zhoršení vztahů na pracovišti. Výsledný dopad těchto protichůdných mechanismů na spokojenost pracovníka je tedy nejistý. Heywood, Jirjahn a Tsertsvadze (2005) zjistili, že když se střetnou tyto (z hlediska spokojenosti zaměstnance s prací) protichůdně působící mechanismy, závisí výsledný dopad na více okolnostech (v analýze rozlišovali podřízené a nadřízené; muže a ženy a zaměstnance s různým významem, který přiřkládají pracovnímu úspěchu). Konkrétně zjistili, že „profit-sharing“ má pozitivní vliv na vztahy mezi pracovníky-muži bez řídicích pravomocí, kteří pracovnímu úspěchu přiřkládají malý význam. V případě žen bez řídicích pravomocí, které přiřkládají pracovnímu úspěchu malý význam, však ke zlepšení vzájemných vztahů nedošlo, což bylo interpretováno jako důsledek skutečnosti, že ženy pracovaly na pozicích s malými možnostmi ke vzájemné spolupráci. Ani vztahy mezi pracovníky, kteří přiřkládají velký význam své pracovní úspěšnosti, nebyly ve spojitosti z „profit-sharingem“ zlepšeny.

Vliv „profit-sharingu“ na vztahy s vedoucím byly analyzovány v Green – Heywood (2010). Protože vedoucí mají k dispozici silnější nástroje pro vyvinutí tlaku na podřízené než jejich stejně postavení pracovníci, vztahy s vedoucím mohou být v důsledku „profit-sharingu“ narušeny více, než vztahy s pracovníky na stejné úrovni. Green a Heywood (2010) zjistili, že v podnicích využívajících „profit-sharing“ je spokojenost s vedoucím mezi zaměstnanci nižší než v podnicích, které „profit-sharing“ nevyužívají, což potvrzuje výše uvedenou hypotézu.

Drago a Garvey (1998) zkoumali vliv různých typů odměn a metod personálního řízení na intenzitu vzájemné pomoci mezi zaměstnanci a zjistili, že při využití odměn typu „povýšení“ dochází ke snížení vzájemné pomoci mezi pracovníky a současně ke zvýšení individuálního úsilí. Využití odměn za individuální výkonnost a odměn typu „profit-sharing“ dle jejich zjištění nemělo významný vliv na vzájemnou pomoc mezi pracovníky. Pozitivní korelace však byla nalezena mezi různorodostí pracovních úkolů a vzájemnou pomocí mezi pracovníky.

Kruse (1992, s. 25) jako významný dopad „profit-sharingu“ vedle účinku na zvýšení pracovního úsilí a na zvýšení dovedností pracovníků (v důsledku snížení fluktuace a vyšší ochoty k investicím do lidského kapitálu) zdůraznil rovněž jeho působení na ochotu pracovníků sdílet informace s managementem, což může vést ke zlepšení výrobního procesu. V této souvislosti lze zmínit rovněž zvýšenou ochotu zaměstnanců akceptovat technologické změny, které zvyšují ziskovost podniku.

Klíčové kontextuální faktory (moderátory)

Jak rozhodnutí o využití „profit-sharingu“, tak i jeho dopady na výkonnost podniků, závisí na určitých základních kontextuálních faktorech. V této podkapitole je uveden stručný přehled těchto faktorů a předpokládaný směr (tj. pozitivní či negativní) jejich vlivu na zavedení „profit-sharingu“ či na výkonnost podniku. Nejdůležitější je upozornit na to, že výsledky empirického výzkumu o směru a vlivu těchto základních faktorů často nejsou jednoznačné, nicméně již alespoň existuje relativně ucelená a všeobecně akceptovaná představa o tom, jaké faktory jsou významné.

Podrobný přehled faktorů, které ovlivňují zavedení „profit-sharingu“, uvádí Kruse (1993, s. 148-150). Tyto faktory zahrnují existenci odborů, velikost firmy, složení pracovní síly (zaměstnanců), růst firmy, kapitálovou náročnost a nestálost odvětví. Dle Kruseho roste pravděpodobnost zavedení „profit-sharingu“ s růstem ziskových marží a cen akcií; konkrétně se zdá, že zvýšení ziskové marže je nejdůležitější pro předpověď zavedení plánů „profit-sharingu“ na peněžní bázi a zvýšení cen akcií se zdá být nejdůležitějším faktorem pro předpověď zavedení plánů odložených plateb. V této souvislosti Kruse pochyboval o metodologické správnosti průřezových analýz, ve kterých jsou srovnávány hodnoty měřítek výkonnosti firem, které „profit-sharing“ využívají s hodnotami měřítek firem, které „profit-sharing“ nevyužívají. Kruse poukázal na skutečnost, že pokud vyšší zisky pomáhají předpovědět zavedení plánů „profit-sharingu“, potom logicky společnosti využívající „profit-sharing“ mají vyšší výkonnost, než společnosti bez „profit-sharingu“ (neboli směr kauzality může být opačný, než se v průřezových analýzách mnohdy předpokládá). Kruse identifikoval pouze slabé důkazy podporující hypotézu, že zavedení „profit-sharingu“ může být předpovězeno rostoucí variabilitou výnosů nebo zisků

společnosti. Existence odborů se ukázala jako prediktor využití „profit-sharingu“ a to zejména plánů s výplatou odměn v peněžní podobě. V další části této kapitoly se pokusíme o rozšíření Kruseho analýzy.

Řada článků je věnována vlivu odborů na zavedení „profit-sharingu“ stejně jako jeho vlivu na produktivitu. Výsledky jsou velmi různorodé, vzhledem k rozsahu tohoto textu není však možno se věnovat tomuto problému detailněji.

Ogden (1992) zdůrazňuje, že vážnou překážkou pro širší využití „profit-sharingu“ je neochota firem sdílet finanční informace se svými zaměstnanci (například vzhledem k možným požadavkům zaměstnanců na vyšší vliv ve společnosti).

Problematické vlivu velikosti firmy na zavedení „profit-sharingu“ se věnovali Heywood a Jirjahn (2009). Na jedné straně růst velikosti firmy může zvýšit problém možného parazitování („free-riding“), na druhé straně to však není vždy pravda. Heywood a Jirjahn (2009) tvrdí, že k problému „černého pasažéra“ (též problému 1/n) dochází v případě, že produktivita pracovníků je vzájemně nezávislá, v případě, že pracovníci jsou z hlediska produktivity vzájemně závislí, k problému černého pasažéra nedochází. Z tohoto pohledu je možno říci, že podstata výrobního procesu je dalším významným kontextuálním faktorem. Vztah mezi velikostí firmy a „profit-sharingem“ je proto možno nalézt v mnoha jiných studiích, zvláště v těch, které jsou věnovány problému parazitování („free-riding“, viz kapitolu Nedostatky „profit-sharingu“ a jejich možná řešení).

Problematika vztahu „profit-sharingu“ a pohlaví (gender), jakožto významné kontextuální proměnné s vlivem na akceptaci a také na dopady plánů „profit-sharingu“, je zkoumána v Jones – Kalmi – Kauhanen (2010, s. 622) a v mnoha dalších studiích. Ačkoliv tyto studie se liší ve svém hlavním problému, je často uveden poznatek, že pohlaví (gender) pracovníků má vliv na pravděpodobnost zavedení „profit-sharingu“, stejně jako na míru a směr jeho vlivu (například existuje předpoklad, že ženy mohou být více motivovány schématy odměňování, které brání diskriminaci na pracovišti).

Velmi rozsáhlým a relativně málo prozkoumaným problémem je nezávislost či komplementarita „profit-sharingu“ a ostatních manažerských technik personálního řízení. Například Nalbantian a Schotter (1997) ve své experimentální studii zkoumali vliv různých skupinově založených schémat pobídek na úroveň úsilí a produktivity zaměstnanců. Cable (1988) se věnoval problematice vzájemného vztahu mezi finanční a nefinanční spoluúčastí a došel k závěru, že mezi firmami, které využívají nefinanční spoluúčast (tzn. spoluúčast na řízení) a firmami, které využívají finanční spoluúčast, jsou podstatné rozdíly a že tyto dva způsoby spoluúčasti jsou nejčastěji využívány odděleně. Na účinnost plánů „profit-sharingu“ má zajisté vliv i jeho souběžné užívání (či naopak nevyužívání) s jinými druhy odměn za výkonnost.

Nakonec je potřebné říci, že dalším důležitým faktorem se silným vlivem na zavedení „profit-sharingu“ je vnější prostředí, zejména veřejné politiky (subvence, daňová politika, ochrana zaměstnanců atd.). Florkowski (1991) zjistil, že existuje velká rozmanitost přístupů k „profit-sharingu“ mezi státy. Marsden a Belfield (2010) zkoumali vliv míry ochrany zaměstnanosti a státních finančních podpor na „profit-sharing“ a na rozšíření tohoto typu odměn. Na základě srovnání dat z Francie a Británie bylo konstatováno, že vyšší ochrana zaměstnanosti a vyšší stimuly „profit-sharingu“ (oboje existuje ve Francii) vede k většímu rozšíření využití tohoto typu odměn. Stručně je možno říci, že většina literatury věnované využití „profit-sharingu“ v různých zemích potvrzuje, že zavedení „profit-sharingu“ silně závisí na podpoře poskytované veřejnými politikami. Nicméně jsou zde i důležité výjimky. Například, intervence vlády ve prospěch „profit-sharingu“ neexistují v Japonsku, a přesto je Japonsko význačným příkladem země s vysokým využitím „profit-sharingu“.

Druhy plánů „profit-sharingu“

Pod pojmem „druhy plánů profit-sharingu“ jsou vyjádřeny důležité charakteristiky těchto plánů. Je přitom nad rámec možností tohoto textu věnovat se tomuto problému podrobně, ale je vhodné uvést alespoň základní přehled klíčových vlastností, kterými se mohou konkrétní podoby plánu „profit-sharingu“ lišit, a které mohou mít významný vliv na dopady těchto plánů. Současně je však potřebné poznamenat, že jediná „správná“ podoba „profit-sharingu“ neexistuje, protože různé cíle, jichž chce konkrétní podnik pomocí „profit-sharingu“ dosáhnout, mohou vyžadovat odlišné vlastnosti implementovaného plánu.

Za první významnou charakteristiku plánu je možné považovat podobu, ve které jsou odměny uhrazovány. Podle tohoto kritéria je možné rozlišovat mezi odměnami v peněžní podobě („cash-based profit-sharing“) a odměnami v podobě akcií („share-based profit-sharing“), přičemž při prvním zmíněném přístupu jsou odměny uhrazované prostřednictvím platby v hotovosti, při druhém přístupu získávají zaměstnanci akcie společnosti, pro kterou pracují a to zdarma nebo podstatně levněji než je tržní cena akcií. Platba v podobě akcií na jedné straně může podporovat chování zaměstnanců kompatibilní s dlouhodobými cíli podniku, na druhé straně však může být sub-optimální z hlediska alokace kapitálu zaměstnanců, neboť investování probíhá do akcií podniku, pro který pracují a jejich riziko proto není optimálně diversifikováno (viz také kapitola „Nedostatky „profit-sharingu“ a jejich možná řešení“). Je proto možné kombinovat odměny v podobě akcií s odměnami v hotovosti. V každém případě lze předpokládat, že různé formy poskytování odměn budou mít odlišný dopad na chování zaměstnanců.

Druhou klíčovou charakteristikou je načasování a frekvence udílení odměn. Podle načasování lze rozlišit bezprostřední platby (odměna je vyplacena

okamžitě nebo v krátké době po rozhodnutí o odměně) a odložené platby. Opět je možno očekávat odlišný dopad těchto různých metod způsobu platby na postoje a chování zaměstnanců, neboť při bezprostřední výplatě odměny pracovníci vnímají odměnu jako více spjatou s podaným výkonem, než v případě odložené výplaty.

Třetí klíčovou charakteristikou je podíl zaměstnanců, které plán „profit-sharingu“ zahrnuje. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednu z klíčových vlastností, které je třeba při koncipování (a výzkumu) „profit-sharingu“ zohledňovat, je v tomto kontextu nutné upozornit na poněkud překvapivou skutečnost, že uvedenou charakteristiku explicitně zohledňuje jen menšina dosavadních studií.

Čtvrtou významnou charakteristikou je poměr odměn udělovaných na základě „profit-sharingu“ ke stanovené (pevné) části příjmů. Pouliakas (2010) zkoumal vliv intenzity peněžních stimulů na spokojenost pracovníků a zjistil, že peněžní stimuly mohou mít pozitivní dopad na výkonnost a pocit užitečnosti pracovníků, pokud jsou dostatečně velké.

Na vyšší úrovni podrobnosti je třeba posuzovat rovněž vzorec, na jehož základě se odměna rozděluje jednotlivým zaměstnancům a to včetně odpovědi na následující otázky:

- Je částka odměny ovlivněna pouze stanoveným vzorcem, ponechána na subjektivním rozhodnutí manažerů, nebo závisí na kombinaci těchto možností?
- Z jakého systému informací (tzn. finančního účetnictví, manažerského účetnictví) jsou získávána data pro vyčíslení výsledků podle tohoto vzorce?
- Co je základnou pro rozdělení (např. výše platu; stejný podíl na zisku pro všechny zaměstnance; doba práce pro podnik; kombinace metod)?
- Zohledňuje využitý vzorec rovněž individuální výkonnost zaměstnanců?
- Je vzorec stanoven cílově anebo relativně?
- Jak dlouhé je období, pro které je vzorec kvantifikován a jak často je vzorec kvantifikován?

Nedostatky „profit-sharingu“ a jejich možná řešení

Rozsáhlou rekapitulaci nedostatků „profit-sharingu“ podali Blanchflower a Oswald (1987, s. 5), kteří zdůraznili následující mikroekonomické slabiny diskutovaného typu odměn:

- „Profit-sharing“ vystavuje pracovníky významnému příjmovému riziku. Domníváme se, že tato výhrada platí pouze v případě, že je

„profit-sharing“ navržen v podobě, kdy složka mzdy závislá na zisku je chápána jako náhrada původně stanovené (jisté) mzdy.

- Při využití „profit-sharingu“ se stávající zaměstnanci budou snažit zabránit přijímání nových pracovníků, neboť jakékoli zvýšení počtu pracovníků vede ke snížení odměn současných zaměstnanců. Tento nedostatek je diskutabilní, protože jednak předpokládá, že celkový zisk k rozdělení se s počtem pracovníků nezmění a zadruhé předpokládá, že stávající pracovníci mají možnost ovlivnit přijímání dalších pracovníků, což nemusí být splněno.
- Odbory, které souhlasí s „profit-sharingem“ obvykle požadují určitou kontrolu způsobu práce pracovníků, neboť jsou v případě „profit-sharingu“ partnerem v podnikání. Zde lze pouze konstatovat, že se jedná o empiricky nedostatečně ověřenou hypotézu a že se nutně nemusí jednat o „nedostatek“.
- Nezdá se být vhodné motivovat pracovníky k tomu, aby investovali do akcií svých vlastních firem, protože jejich lidský kapitál je již svázaný s podnikem a pracovníci, kteří jsou averzní k riziku, preferují diverzifikované portfolio. Je zřejmé, že tento „nedostatek“ je relevantní pouze v případě výplaty odměn závislých na zisku v podobě akcií podniku.

Zajímavou skutečností je, že Blanchflower a Oswald (1987) nezmínili zásadní problém, který je v souvislosti s „profit-sharingem“ uváděn, totiž již v textu zmíněný tzv. problém černého pasažéra („free-riding“), který vzniká v důsledku skutečnosti, že zatímco zaměstnanec nese veškeré náklady svého úsilí, získá pouze $1/n$ podílu na zisku, kde n je počet zaměstnanců zahrnutých do plánu „profit-sharingu“. Uvedená situace může pracovníka svádět k parazitování na systému a vynakládání sub-optimálního úsilí.

V literatuře byly navrženy různé mechanismy pro překonání tohoto problému, zejména vzájemný sociální tlak pracovníků, vzájemný monitoring (sledování) pracovníků, budování týmového ducha na podporu vnitřního tlaku, využití konkurence uvnitř týmu, vzetí v úvahu závislosti mezi parazitováním a technologií procesu tvorby výkonů, podoba (design) „profit-sharingu“ atd. Nejvýznamnějším příspěvkem na toto téma, který slouží jako východisko nebo přinejmenším jako srovnávací základna pro ostatní příspěvky, je Kandel – Lazear (1992), ve kterém je využit formalizovaný model pro analýzu parazitování. Marino a Zábojník (2004) zkoumali, zda parazitování je silnější ve velkých společnostech, a došli k závěru, že parazitování v týmech lze řešit tím, že se vytvoří vnitřní konkurence mezi týmy („profit-sharing“ v kombinaci s inter-týmovou soutěží o zdroje, kdy tým s horší výkonností dostává méně zdrojů a tím je efektivně bráněno parazitování). Adams (2006) zkoumal, zda se úroveň pracovního úsilí snižuje s počtem pracovníků a zjistil, že pravděpodobnost vzniku parazitování závisí do značné míry na podobě procesu tvorby výkonu. Konkrétně došel k závěru, že pokud je tento proces rozdělitelný

na úroveň úsilí individuálních pracovníků, potom se parazitování s rostoucím počtem pracovníků zvyšuje. Pokud se však úsilí pracovníků vzájemně doplňuje, k parazitování nedochází.

Závěr

Tento příspěvek se primárně zaměřil na analýzu mikroekonomických dopadů „profit-sharingu“, tj. jednoho z typů skupinových odměn za výkonnost. Konkrétně bylo zkoumáno, jaké konečné dopady „profit-sharing“ přináší a jakými mechanismy jsou tyto dopady realizovány. Pozornost byla zaměřena rovněž na klíčové kontextuální faktory, tj. na proměnné, které mají vliv jednak na přijetí (implementaci) „profit-sharingu“ a jednak na směr (pozitivní či negativní) a sílu jeho dopadů. Identifikovány byly rovněž potenciální nedostatky „profit-sharingu“ a diskutovány možnosti, jak tyto nedostatky eliminovat.

Za konečné důsledky „profit-sharingu“ lze považovat vliv na produktivitu a ekonomickou výkonnost podniků. Na základě rozsáhlé hodnotící rešerše relevantní literatury lze shrnout, že většina studií konstatovala pozitivní vliv „profit-sharingu“ na produktivitu a ekonomickou výkonnost podniků, nicméně síla vlivu je značně kolísavá. Současně platí, že mnoho studií i meta-analýz trpí nezanedbatelnými metodologickými nedostatky a mnohdy dostatečně nevymezují, jaký typ odměn za výkonnost analyzují, což je akceptovatelné z hlediska agregátních závěrů, nicméně to je málo informativní z hlediska individuálních podniků, které by o zavedení „profit-sharingu“ uvažovaly, a ve studiích hledaly inspiraci, jak jej koncipovat.

Konečných dopadů „profit-sharingu“ je dosahováno prostřednictvím „zprostředkujících dopadů“ (mechanismů působení). Za hlavní mechanismy působení lze vedle přímého vlivu „profit-sharingu“ na motivaci a pracovní úsilí pracovníků (prostřednictvím propojení výše odměn se ziskem) považovat: vliv na zaměstnanost a fluktuaci; vliv na vzdělávání a školení; vliv na výši mezd, resp. celkové odměny; behaviorální dopady (zejména důvěra zaměstnanců vůči managementu, emoční vazba zaměstnanců k podniku, absentérství, dobrovolné odchody ze zaměstnání, ochota zaměstnanců akceptovat změny a pocit sounáležitosti s organizací); dopady na vztahy mezi zaměstnanci a na ochotu zaměstnanců si vzájemně pomáhat; vliv na ochotu zaměstnanců sdílet informace. V uvedeném kontextu je třeba zdůraznit, že jednotlivé mechanismy se mohou vzájemně ovlivňovat a nelze je tedy vnímat jako izolované procesy.

Přijetí plánu „profit-sharingu“ a jeho úspěšnost (tj. efektivní působení výše uvedených mechanismů) je ovlivněno kontextuálními faktory, které působí jako moderátory vlivu „profit-sharingu“ na produktivitu a ekonomickou výkonnost podniku. Za klíčové kontextuální faktory s vlivem na přijetí „profit-sharingu“ lze považovat existenci a sílu odborů, složení pracovní síly podniku, fázi životního cyklu podniku, kapitálovou náročnost, nestálost odvětví, velikost

podniku, vnější prostředí (zejména působení veřejné politiky vůči „profit-sharingu“, například daňová politika, ochrana zaměstnanců apod.) a ziskovost podniku a ceny jeho akcií. Uvedené faktory ovlivňují rovněž úspěšnost implementace „profit-sharingu“; ta je však dána i volbou konkrétního druhu plánu (podoba, v níž jsou odměny z „profit-sharingu“ zaměstnancům vypláceny, načasování a frekvence udílení odměn, podíl zaměstnanců zahrnutých do plánu „profit-sharingu“, relativní význam odměn udělovaných na základě profit-sharingu vzhledem k celkové výši odměn a konečně vzorec, pomocí kterého je stanovena výše odměny a její distribuce jednotlivým pracovníkům).

Za hlavní potenciální slabinu „profit-sharingu“ je považován tzv. problém „černého pasažéra“, který spočívá v riziku, že pracovníci nebudou (zejména ve velkých podnicích) „profit-sharingem“ dostatečně motivováni k vyšší výkonnosti, neboť nesou veškeré náklady svého úsilí, ale každý z nich dostane maximálně $1/n$ podílu na zisku (kde n je počet zaměstnanců zahrnutých do „profit-sharingu“). Ukazuje se však, že existují efektivní metody řešení tohoto problému a navíc tento problém neovlivňuje veškeré mechanismy působení „profit-sharingu“.

Lze konstatovat, že ačkoli v oblasti výzkumu „profit-sharingu“ již bylo mnoho vykonáno, je stále mnoho neprozkoumaných otázek. Vzhledem k metodologickým slabinám mnohých studií, které v oblasti „profit-sharingu“ existují, se lze domnívat, že je rovněž možné zkoumat oblasti, které sice již byly předmětem zájmu, avšak získané výsledky nejsou přesvědčivé.

Za nadějně směry dalšího výzkumu lze považovat zejména analýzu vlivu „profit-sharingu“ na motivaci pracovníků pomocí moderních psychologických teorií pracovní motivace (například teorie seburčení či teorie stanovení cílů), analýzu motivace pro implementaci „profit-sharingu“ ze strany managementu (tj. jaké cíle jsou zavedením „profit sharingu“ sledovány – například vyšší variabilita odměn pracovníků směrem nahoru i dolů, zvyšování pocitu sounáležitosti s podnikem apod.) a výzkum vnímání dopadů „profit-sharingu“ z pohledu zaměstnanců. Klíčovým předpokladem kvalitního výzkumu je podrobnější rozlišování mezi jednotlivými typy „profit-sharingu“, zohledňování a analýza významných moderátorů (kontextuálních proměnných) a využití nových metodologických postupů (například analýza mediace a moderace), jakož i vhodné kombinování kvantitativních a kvalitativních přístupů.

Literatura:

- [1] Adams, C. P. (2006): *Optimal Team Incentives with CES Production*. Economics Letters, 2006, roč. 92, č. 1, s. 143-148.
- [2] Akhtar, S. – Ding, D. Z. – Ge, G. L. (2008): *Strategic HRM Practices and Their Impact on Company Performance in Chinese Enterprises*. Human Resource Management, 2008, roč. 47, č. 1, s. 15-32.

- [3] Azfar, O. – Danninger, S. (2001): *Profit-Sharing, Employment Stability, and Wage Growth*. Industrial and Labor Relations Review, 2001, roč. 54, č. 3, s. 619-630.
- [4] Bayo-Moriones, A. – Larraza-Kintana, M. (2009): *Profit-Sharing Plans and Affective Commitment: Does the Context Matter?* Human Resource Management, 2009, roč. 48, č. 2, s. 207-226.
- [5] Bellmann, L. – Möller, I. (2010): *Profit Sharing and Employment Stability*. Schmalenbach Business Review, 2010, roč. 62, č. 1, s. 73-92.
- [6] Blanchflower, D. G. – Oswald, A. J. (1987): *Profit Sharing-can It Work?* Oxford Economic Papers, 1987, roč. 39, č. 1, s. 1-19.
- [7] Bougen, P. D. – Ogden, S. G. – Outram, Q. (1988): *Profit Sharing And The Cycle of Control*. Sociology, 1988, roč. 22, č. 4, s. 607-629.
- [8] Brown, S. – Fakhfakh, F. – Sessions, J. G. (1999): *Absenteeism and Employee Sharing: An Empirical Analysis Based on French Panel Data, 1981-1991*. Industrial and Labor Relations Review, 1999, roč. 52, č. 2, s. 234-251.
- [9] Cable, J. R. (1988): *Is Profit-Sharing Participation? Evidence on Alternative Firm Types from West Germany*. International Journal of Industrial Organization, 1988, roč. 6, č. 1, s. 121-137.
- [10] Coyle-Shapiro, J. A-M. – Morrow, P. C. – Richardson, R. – Dunn, S. R. (2002): *Using Profit Sharing to Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination of the Effects on Trust and Commitment*. Human Resource Management, 2002, roč. 41, č. 4, s. 423-439.
- [11] D'Art, D. – Turner, T. (2004): *Profit Sharing, Firm Performance and Union Influence in Selected European Countries*. Personnel Review, 2004, roč. 33, č. 3, s. 335-350.
- [12] Dohmen, T. – Falk, A. – Huffman, D. – Sunde, U. (2009): *Homo Reciprocans: Survey Evidence on Behavioural Outcomes*. Economic Journal, 2009, roč. 119, č. 536, s. 592-612.
- [13] Doucouliagos, C. (1995): *Worker Participation and Productivity In Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis*. Industrial and Labor Relations Review, 1995, roč. 49, č. 1, s. 58-77.
- [14] Drago, R. – Garvey, G. T. (1998): *Incentives for Helping on the Job: Theory and Evidence*. Journal of Labor Economics, 1998, roč. 16, č. 1, s. 1-25.
- [15] Duncan, C. (1988): *Why Profit Related Pay Will Fail*. Industrial Relations Journal, 1988, roč. 19, č. 3, s. 186-200.
- [16] Fibírová, J. – Petera, P. (2013): *Profit-Sharing – A Tool for Improving Productivity, Profitability and Competitiveness of Firms?* Journal of Competitiveness, 2013, roč. 5, č. 4, s. 3-25.

- [17] Florkowski, G. W. (1987): *The Organizational Impact of Profit Sharing*. Academy of Management Review, 1987, roč. 12, č. 4, s. 622-636.
- [18] Florkowski, G. W. (1991): *Profit Sharing and Public Policy: Insights for the United States*. Industrial Relations, 1991, roč. 30, č. 1, s. 96-115.
- [19] Gielen, A. C. (2011): *Profit Sharing for Increased Training Investments*. British Journal of Industrial Relations, 2011, roč. 49, č. 4, s. 643-665.
- [20] Green, C. P. – Heywood, J. S. (2010): *Profit Sharing and the Quality of Relations with the Boss*. Labour Economics, 2010, roč. 17, č. 5, s. 859-867.
- [21] Green, C. P. – Heywood, J. S. (2011): *Profit Sharing, Separation and Training*. British Journal of Industrial Relations, 2011, roč. 49, č. 4, s. 623-642.
- [22] Hannan, R. L. (2005): *The Combined Effect of Wages and Firm Profit on Employee Effort*. Accounting Review, 2005, roč. 80, č. 1, s. 167-188.
- [23] Havlíček, K. (2011). *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha, Vysoká škola finanční a správní, 2011.
- [24] Heywood, J. S. – Jirjahn, U. (2009): *Profit Sharing and Firm Size: The Role of Team Production*. Journal of Economic Behavior & Organization, 2009, roč. 71, č. 2, s. 246-258.
- [25] Heywood, J. S. – Jirjahn, U. – Tsertsvadze, G. (2005): *Getting along with Colleagues – Does Profit Sharing Help or Hurt?* Kyklos, 2005, roč. 58, č. 4, s. 557-573.
- [26] Chiu, S. – Tsai, W. (2007): *The Linkage between Profit Sharing and Organizational Citizenship Behaviour*. International Journal of Human Resource Management, 2007, roč. 18, č. 6, s. 1098-1115.
- [27] Jones, D. C. – Kalmi, P. – Kauhanen, A. (2010): *Teams, Incentive Pay, and Productive Efficiency: Evidence from a Food-Processing Plant*. Industrial and Labor Relations Review, 2010, roč. 63, č. 4, s. 606-626.
- [28] Kandel, E. – Lazear, E. P. (1992): *Peer Pressure and Partnerships*. Journal of Political Economy, 1992, roč. 100, č. 4, s. 801-817.
- [29] Katz, H. C. – Meltz, N. M. (1991): *Profit Sharing and Auto Workers Earnings – The United-States vs Canada*. Industrial Relations, 1991, roč. 46, č. 3, s. 515-530.
- [30] Kraft, K. – Ugarković, M. (2006): *Profit Sharing and the Financial Performance of Firms: Evidence from Germany*. Economics Letters, 2006, roč. 92, č. 3, s. 333-338.
- [31] Kraft, K. – Lang, J. (2013): *Profit Sharing and Training*. Oxford Bulletin of Economics & Statistics, 2013, roč. 75, č. 6, s. 940-961.
- [32] Kruse, D. L. (1992): *Profit Sharing and Productivity – Microeconomic Evidence from the United-states*. Economic Journal, 1992, roč. 102, č. 410, s. 24-36.

- [33] Kruse, D. L. (1993): *Profit Sharing: Does It Make a Difference? The Productivity and Stability Effects of Employee Profit-Sharing Plans*. Kalamazoo, W. E. Upjohn Institute for Employment Research, 1993.
- [34] Kruse, D. L. – Freeman, R. B. – Blasi, J. R. (2010): *Do Workers Gain by Sharing: Employee Outcomes under Employee Ownership, Profit Sharing, and Broad-Based Stock Options?* In Kruse, D. L. – Freeman, R. B. – Blasi, J. R. (eds.): *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*. Chicago, University of Chicago Press, s. 257-289, 2010.
- [35] Long, R. J. – Fang, T. (2012): *Do Employees Profit from Profit Sharing? Evidence from Canadian Panel Data*. Industrial and Labor Relations Review, 2012, roč. 65, č. 4, s. 899-927.
- [36] Marino, A. M. – Zábojník, J. (2004): *Internal Competition for Corporate Resources and Incentives in Teams*. RAND Journal of Economics, 2004, roč. 35, č. 4, s. 710-727.
- [37] Marsden, D. – Belfield, R. (2010): *Institutions and the Management of Human Resources: Incentive Pay Systems in France and Great Britain*. British Journal of Industrial Relations, 2010, roč. 48, č. 2, s. 235-283.
- [38] Miller, J. S. – Hom, P. W. – Gomez-Mejia, L. R. (2001): *The High Cost of Low Wages: Does Maquiladora Compensation Reduce Turnover?* Journal of International Business Studies, 2001, roč. 32, č. 3, s. 585-595.
- [39] Nalbantian, H. R. – Schotter, A. (1997): *Productivity under Group Incentives: An Experimental Study*. American Economic Review, 1997, roč. 87, č. 3, s. 314-341.
- [40] OECD (1995): *Profit-Sharing in OECD Countries. Employment Outlook*. [on-line], Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development, 1995, [cit.: 04. 12. 2015], <<http://www.oecd.org/employment/emp/2409883.pdf>>.
- [41] Ogden, S. (1992): *The Limits to Employee Involvement: Profit Sharing and Disclosure of Information*. Journal of Management Studies, 1992, roč. 29, č. 2, s. 229-248.
- [42] Parent, D. (2004): *Incentives? The Effect of Profit Sharing Plans Offered by Previous Employers on Current Wages*. Economics Letters, 2004, roč. 83, č. 1, s. 37-42.
- [43] Park, T. Y. – Shaw, J. D. (2013): *Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology, 2013, roč. 98, č. 2, s. 268-309.
- [44] Pouliakas, K. (2010). *Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction*. Kyklos, 2010, roč. 63, č. 4, s. 597-626.

- [45] Speckbacher, G. – Bischof, J. – Pfeiffer, T. (2003): *A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries*. Management Accounting Research, 2003, roč. 14, č. 4, s. 361-387.
- [46] Weitzman, M. L. (1984): *The Share Economy: Conquering Stagflation*. Cambridge, Harvard University Press, 1984.
- [47] Weitzman, M. L. – Kruse, D. L. (1990): *Profit Sharing and Productivity*. In Blinder, A. S. (ed.): *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. Washington D. C., Brookings Institution, Center for Economic Progress and Employment series, 1990, s. 95-140.
- [48] Wilson, N. – Cable, J. R. – Peel, M. J. (1990): *Quit Rates and the Impact of Participation, Profit-Sharing and Unionization: Empirical Evidence from UK Engineering Firms*. British Journal of Industrial Relations, 1990, roč. 28, č. 2, s. 197-213.
- [49] Wilson, N. – Peel, M. J. (1991): *The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation*. Industrial and Labor Relations Review, 1991, roč. 44, č. 3, s. 454-468.

Základní přístupy k „profit-sharingu“ a náměty na další využití

Petr Petera – Jana Fibířová

ABSTRAKT

Tento článek se zabývá problematikou „profit-sharingu“, tj. jednoho z typů skupinových odměn za výkonnost. Úvodní část článku vymezuje pojem „profit-sharing“ a snaží se tento typ odměn umístit do širšího kontextu odměn za výkonnost. Neboť se ukazuje, že „profit-sharing“ má mnoho forem, jsou identifikovány klíčové rysy, které jednotlivé formy odlišují. Pomocí rozsáhlé hodnotící literární rešerše jsou identifikovány hlavní dopady „profit-sharingu“ a mechanismy jeho působení. Je poukázáno na skutečnost, že rozhodnutí o přijetí „profit-sharingu“ a dopady jeho implementace závisí na určitých klíčových faktorech, které jsou v článku identifikovány a diskutovány. Poukázáno je rovněž na potenciální nedostatky „profit-sharingu“ a možné postupy jejich eliminace, respektive zmírnění. V závěrečné části článku je podána rekapitulace poznatků a náměty na další výzkum.

Klíčová slova: Profit-sharing; Skupinové odměny za výkonnost; Motivace.

Basic Approaches to Profit-Sharing and Ideas for Utilization

ABSTRACT

This article deals with profit-sharing, i.e. one of the possible types of group-based rewards for performance. In the introduction is defined profit-sharing and put into the wider context of rewards for performance. Because there are numerous types of profit-sharing plans, the key features, which distinguish these various types, are identified. On the basis of an extensive literature review are characterized the main effects of profit-sharing and mechanisms of their impact. It is pointed out that the decision on the adoption of "profit-sharing" and the implications of its implementation depend on several key factors. These factors are identified and discussed in this article. We also identify potential weaknesses of profit-sharing and possible methods for their elimination or mitigation are suggested. In the final part of the article is provided summary of findings and suggestions for further research.

Key words: Profit-sharing; Group-based incentives; Motivation.

JEL classification: M52.