

Konrad KULIKOWSKI
Uniwersytet Jagielloński
Instytut Psychologii
konrad.kulikowski@uj.edu.pl

WYNAGRADZANIE ZA EFEKTY W OCZACH PRACOWNIKÓW

Streszczenie. Artykuł przedstawia propozycję krótkiego kwestionariusza do pomiaru przekonań pracowników o stopniu uzależnienia wysokości ich wynagrodzenia od efektów wykonywanej pracy. Proponowane narzędzie może dostarczyć nowej wiedzy, użytecznej zarówno w badaniach naukowych, jak i praktyce zarządzania wynagrodzeniami. Przeprowadzone badania walidacyjne (N = 1303) wskazują, iż proponowany sposób pomiaru jest trafny. Uzyskiwane za pomocą proponowanego narzędzia wyniki mogą służyć jako zmienne zależne, niezależne lub pośredniczące w procesie badania percepcji systemu wynagradzania za efekty. Kwestionariusz może znaleźć także zastosowanie w procesie ewaluacji skuteczności systemów wynagradzania za efekty pracy.

Słowa kluczowe: wynagradzanie za efekty, percepcja wynagrodzenia, płaca zmienna, kwestionariusz

PAY FOR PERFORMANCE IN THE EYES OF EMPLOYEES

Abstract. This article presents a short questionnaire to measure perception of pay for performance. The proposed questionnaire might provide new knowledge, useful both in research studies and practice of salary management. The conducted validation studies (N = 1303) indicated that the proposed method of pay for performance measurement is a valid one. Results obtained by using questionnaire might be used as dependent variables, independent variables or mediators in a research studies on salary perception. The questionnaire might also be applied for evaluation of the effectiveness of the pay for performance remuneration systems.

Keywords: pay for performance, salary perception, variable pay, questionnaire

1. Wstęp

Celem prezentowanej pracy jest przedstawienie krótkiego narzędzia kwestionariuszowego do pomiaru przekonań pracowników na temat związku pomiędzy wysokością ich wynagrodzenia a efektami ich pracy. Narzędzie takie może być przydatne zarówno dla praktyków zarządzających wynagrodzeniami, jak i badaczy systemów wynagrodzeń. Systemy wynagradzania za efekty (Gerhart i Fang, 2014), w których wysokość wynagrodzenia pracownika uzależniona jest od rezultatów jego pracy, pozytywnie wiążą się z efektywnością funkcjonowania organizacji biznesowych (Garbers i Konradt, 2014; Lazear, 2000; Condly, Clark i Stolovitch, 2008). Wciąż zbyt mało wiemy jednak o warunkach, w których wynagradzanie za efekty jest najbardziej skuteczne (Perry i Engbers, 2008), nie do końca poznane jest również to, jak system wynagradzania za efekty wpływa na zaangażowanie i motywację pracowników (Cadsby i Tapon, 2007; Fang, i Gerhart, 2012), co więcej nie brak także krytyków silnego uzależniania wysokości wynagrodzenia od efektów pracy (Ariely, Gneezy, Loewenstein i Mazar, 2009; Olafsen, Halvari, Forest i Deci, 2015). Dlatego narzędzie badawcze umożliwiające analizę tego, jak pracownicy oceniają siłę związku między wysokością wynagrodzenia a efektami ich pracy, może dostarczać nowej i użytecznej wiedzy. Wyniki pomiaru takim kwestionariuszem mogą pełnić rolę zarówno zmiennej niezależnej (w badaniach tego, jak postrzeganie wynagrodzenia, jako uzależnionego od efektów pracy, oddziałuje na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa), jak i zależnej (w badaniach tego, jakie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa oddziałują na postrzeganie wynagrodzenia jako uzależnionego od efektów pracy). Ponadto proponowane narzędzie może być pomocne w ewaluacji skuteczności systemu wynagradzania za efekty. Aby ocenić skuteczność wynagrodzenia za efekty w kształtowaniu poziomu jakiejś ważnej dla funkcjonowania organizacji zmiennej X, nie wystarczy zmierzyć poziom interesującej nas zmiennej przed i po wprowadzeniu odpowiednich zapisów do regulaminu wynagradzania. Mimo zakomunikowania pracownikom zasad wynagradzania za efekty reguły te mogą pozostawać dla nich niezrozumiałe lub pracownicy mogą ich nie akceptować, a w efekcie percepcja wynagrodzenia nie ulegnie zmianie. Chcąc poprzez wynagrodzenie oddziaływać na zachowania pracowników, istotne jest nie to, by zmienić obiektywne właściwości systemu wynagradzania (np. regulamin wynagradzania), ale by zmienić sposób percepcji wynagrodzenia oraz to, jakie postawy wobec niego przyjmują pracownicy (Judge i Kammeyer-Mueller, 2012). Dlatego dla rzetelnej ewaluacji skuteczności wynagradzania za efekty potrzebna może być analiza tego, jak subiektywne przekonania pracowników o związku pomiędzy wysokością wynagrodzenia a efektami pracy zmieniły się na skutek wprowadzenia zasad wynagradzania za efekty oraz jak ta zmiana przełożyła się na wzrost/spadek poziomu interesujących nas zmiennych. Intuicyjnie może wydawać się, że uzależnienie wysokości wynagrodzenia od efektów pracy powinno motywować pracowników i przekładać się na jakość ich pracy. Jednak dopóki

empirycznie nie dowiedziemy, iż siła przekonania pracowników o uzależnieniu wynagrodzenia od efektów pracy istotnie wpływa na poziom interesujących nas wskaźników funkcjonowania organizacji, nie możemy mówić o skuteczności systemu wynagradzania za efekty w kształtowaniu tych wskaźników (np. produktywności, zaangażowania w pracę).

Aby umożliwić trafny i nieobarczony kosztami pomiar przekonań pracowników o stopniu uzależnienia wynagrodzenia od rezultatów pracy, w prezentowanym artykule zaproponowano krótkie kwestionariuszowe narzędzie do badania percepcji wynagrodzenia za efekty pracy.

W prezentowanych badaniach oprócz sprawdzenia właściwości psychometrycznych poszczególnych pytań proponowanego kwestionariusza podjęto się również sprawdzenia trafności zaproponowanego sposobu pomiaru. Aby zweryfikować trafność proponowanego narzędzia, czyli określić, czy mierzy ono konstrukt, do mierzenia którego zostało zaprojektowane, sprawdzono, jak zajmowane stanowisko wiąże się z wynikami uzyskiwanymi w proponowanym kwestionariuszu. Można założyć, że im wyższe stanowisko zajmuje pracownik, tym większe znaczenie dla pracodawcy mają bezpośrednie efekty jego indywidualnej pracy. Co więcej, wyższe stanowisko wiąże się z większą osobistą odpowiedzialnością za rezultaty pracy. Wydaje się zatem uzasadnione przypuszczenie, że pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a nasileniem przekonań o uzależnieniu wynagrodzenia od efektów pracy powinien występować istotny statystycznie związek.

Zatem trafny pomiar percepcji uzależnienia wynagrodzenia od efektów pracy powinien wykazać, iż zajmowane stanowisko to czynnik istotnie różnicujący sposób postrzegania uzależnienia wynagrodzenia od efektów pracy. Aby wykazać trafność proponowanego narzędzia, podjęto się weryfikacji hipotezy: Zajmowane przez pracowników stanowisko istotnie wiąże się z postrzeganiem wynagrodzenia jako zależnego od efektów pracy.

2. Procedura badań własnych

Badanie przeprowadzono za pośrednictwem Internetu w lipcu 2015, jako część większego autorskiego projektu badawczego: *Systemy wynagradzania a zaangażowanie w pracę*, finansowanego ze środków własnych autora. W prezentowanej pracy wykorzystano pytania kwestionariusza percepcji wynagrodzenia za efekty pracy oraz dane biograficzne respondentów. W ramach przeprowadzonego badania do grupy ok. 10 000 użytkowników dużego portalu internetowego przesłano zaproszenie z linkiem do udziału w badaniu, kwestionariusz wypełniło 1420 osób. Na potrzeby prowadzonego badania odrzucono odpowiedzi osób, które odmówiły podania danych o wysokości wynagrodzenia, uzyskując w ten sposób zbiór 1303 odpowiedzi (kobiety stanowiły 39% badanych). Większość badanych, 66%, posiadało wykształcenie wyższe magisterskie. Wśród badanych 24% osób deklarowało pracę w bardzo dużej firmie – zatrudniającej powyżej 1000 pracowników,

23%, w dużej zatrudniającej od 251 do 1000 osób, 26% w średniej, zatrudniającej między 51 a 250 osób, 27% w małej, zatrudniającej mniej niż 50 osób, 4 osoby odmówiły odpowiedzi na pytanie o typ firmy. Biorąc pod uwagę typ firmy, 16% badanych deklaroowało pracę w firmach państwowych, 82% w prywatnych, 2% w innych, 10 osób odmówiło odpowiedzi. 42% badanych deklaroowało, iż pracuje na stanowisku specjalisty (N = 545), 18% – starszego specjalisty (N = 229), 24% zajmowało stanowisko kierownicze (N = 318), 15% stanowili pracownicy szeregowi (N = 229), 10 osób (ok 1%) odmówiło odpowiedzi. Średni całkowity staż pracy w badanej grupie wyniósł 10,9 lat (SD = 8,9), mediana wynagrodzenia netto wyniosła 3200 PLN.

3. Proponowane narzędzie badawcze

W celu zbadania przekonań pracowników na temat związku pomiędzy wysokością wynagrodzenia a efektami pracy proponuje się autorski kwestionariusz do oceny postrzegania wynagradzania za efekty pracy. Pytania wchodzące w skład kwestionariusza percepcji wynagradzania za efekty oraz rozkład odpowiedzi na każde z nich prezentowane są w tabeli 1, natomiast statystyki opisowe dla poszczególnych pytań prezentuje tabela 2.

Tabela 1

Rozkład odpowiedzi na pytania kwestionariusza wynagradzania za efekty pracy

Czy wysokość Pani/Pana wynagrodzenia uzależniona jest od:	Nigdy	Prawie nigdy	Rzadko	Czasem	Często	Bardzo często	Zawsze
tego, czy zrealizuje Pani/Pan określone cele?	39%	13%	10%	14%	9%	5%	11%
jakość wykonanej przez Panią/Pana pracy?	39%	12%	8%	11%	12%	8%	11%
wyników Pani/Pana pracy?	39%	11%	9%	12%	8%	8%	13%
wskaźników pracy firmy jako całości?	49%	12%	9%	9%	9%	4%	8%
wskaźników pracy zespołu, w którym Pani/Pan pracuje?	57%	11%	8%	8%	6%	5%	7%

Źródło: Opracowanie własne.

Trzy pytania (*Czy wysokość Pani/Pana wynagrodzenia uzależniona jest od jakości wykonanej przez Panią/Pana pracy? Czy Pani/Pana wynagrodzenie uzależnione jest od wyników Pani/Pana pracy? Czy wysokość Pani/Pana wynagrodzenia uzależniona jest od tego, czy zrealizuje Pani/Pan określone cele?*) dotyczą różnych aspektów wynagradzania za indywidualne efekty pracy. Ponadto analiza statystyk opisowych dla pytań, zawarta w tabeli 2, pozwala stwierdzić, iż badani na trzy powyższe pytania odpowiedzieli w podobny sposób. Uzasadnione zatem wydaje się stworzenie z nich jednej skali nazwanej: Wynagradzanie za Indywidualne Efekty (WIE), obrazującej stopień, w jakim wynagrodzenie badanej osoby uzależnione jest od jej indywidualnych efektów pracy. Stworzona z trzech

pytań skala cechuje się wysoką rzetelnością alfa Cronbacha = 0,89. W badanej grupie średni wynik w skali WIE wyniósł 2,07 (SD = 1,96).

Tabela 2

Korelacja R-Spearmana oraz statystyki opisowe dla poszczególnych pytań kwestionariusza

Czy wysokość Pani/Pana wynagrodzenia uzależniona jest od:	M	SD	A	K	1.	2.	3.	4.
1. tego, czy zrealizuje Pani/Pan określone cele?	1,99	2,1	0,66	-0,89	-			
2. jakości wykonanej przez Panią/Pana pracy?	2,10	2,2	0,53	-1,17	0,68	-		
3. wyników Pani/Pana pracy?	2,14	2,2	0,55	-1,17	0,74	0,81	-	
4. wskaźników pracy firmy jako całości?	1,60	2,0	0,96	-0,41	0,53	0,48	0,49	-
5. wskaźników pracy zespołu, w którym Pani/Pan pracuje?	1,35	1,9	1,24	0,21	0,59	0,53	0,57	0,61

M = średnia; SD = odchylenie standardowe; A = wsp. skośności; K = kurtoza; skala odpowiedzi od 0 – nigdy do 6 – zawsze, wszystkie korelacje są istotne $p < 0,01$.

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi udzielone na pytania dotyczące uzależnienia wysokości wynagrodzenia od wskaźników pracy firmy oraz wskaźników pracy zespołu można interpretować jako wskaźnik tego, w jakim stopniu wynagrodzenie pracownika uzależnione jest od czynników, które nie znajdują się pod jego bezpośrednią kontrolą. Z odpowiedzi na te dwa pytania nie tworzy się odrębnej skali, ale proponuje się, by rozpatrywać je oddzielnie. Po pierwsze dlatego, iż z teoretycznego punktu widzenia wskaźniki pracy zespołu i firmy nie są ze sobą tożsame, po drugie statystyki opisowe obrazują, iż badani inaczej odpowiadali na oba pytania (znaczne różnice w zakresie kurtozy i wskaźnika skośności). Zatem trzy główne wskaźniki uzyskiwane dzięki zastosowaniu kwestionariusza obrazują przekonania pracowników o: uzależnieniu wynagrodzenia od indywidualnych efektów pracy (skala WIE), uzależnieniu wysokości wynagrodzenia od wskaźników pracy firmy oraz uzależnieniu wysokości wynagrodzenia od wskaźników pracy zespołu.

Znaczny odsetek badanych deklaruje, iż wysokość ich wynagrodzenia nie jest uzależniona od efektów ich pracy (por. tabela 1, odpowiedź: nigdy), co sprawia, iż rozkład wyników odpowiedzi na poszczególne pytania znacznie odbiega od normalnego, niemal w każdym pytaniu ok. 1/3 odpowiedzi to odpowiedzi: nigdy. W związku z tym rezultaty uzyskiwane przez badanych w skali WIE oraz odpowiedzi na pytania o uzależnienie wynagrodzenia od efektów pracy firmy i zespołu przekodowano na trzy kategorie: całkowity brak wynagradzania za efekty pracy – osoby uzyskujące wynik 0, niski poziom wynagradzania za efekty – wynik poniżej lub równe medianie dla wszystkich odpowiedzi na dane pytanie lub skalę, wysoki poziom wynagradzania za efekty – wyniki powyżej mediany. Rozkład odpowiedzi po przekodowaniu zmiennych przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Rozkład wyników w zakresie trzech głównych zmiennych zależnych po przekodowaniu do trzech kategorii: brak, poziom niski (niski), poziom wysoki (wysoki) 100% = 1303

Uzależnienia wysokości wynagrodzenia od:	Brak	Niski	Wysoki
Wskaźników pracy firmy	49%	30%	21%
Wskaźników pracy zespołu	57%	27%	17%
Indywidualnych efektów pracy	28%	37%	35%

Źródło: Opracowanie własne.

4. Weryfikacja hipotezy badawczej – sprawdzenie trafności narzędzia

W celu weryfikacji przedstawionej hipotezy badawczej zagregowano zgromadzone dane w postaci tabel wielodzielczych oraz zastosowano test istotności różnic między grupami chi kwadrat. Rezultaty analiz statystycznych przeprowadzonych w celu weryfikacji hipotezy 1 prezentowane są w tabelach 4, 5 i 6.

Tabela 4

Odsetek pracowników deklarujących brak, niski lub wysoki poziom uzależnienia wysokości wynagrodzenia od wskaźników pracy firmy w zależności od szczebla zatrudnienia

Szczebel zatrudnienia	Poziom uzależnienia wysokości wynagrodzenia od wskaźników pracy firmy		
	Brak	Niski	Wysoki
Pracownik szeregowy	57%	27%	16%
Specjalista	51%	31%	18%
Starszy specjalista	46%	31%	24%
Menedżer	41%	32%	26%

Test różnic pomiędzy grupami chi kwadrat $X^2 = 17,7$; $df = 6$; $p = 0,007$.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5

Odsetek pracowników deklarujących brak, niski lub wysoki poziom uzależnienia wysokości wynagrodzenia od wskaźników pracy zespołu, w którym pracownik pracuje, w zależności od szczebla zatrudnienia

Szczebel zatrudnienia	Poziom uzależnienia wysokości wynagrodzenia od wskaźników pracy zespołu		
	Brak	Niski	Wysoki
Pracownik szeregowy	70%	19%	11%
Specjalista	61%	25%	14%
Starszy specjalista	56%	30%	14%
Menedżer	40%	33%	27%

Test różnic pomiędzy grupami chi kwadrat $X^2 = 60,6$; $df = 6$; $p < 0,001$.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 6

Odsetek pracowników deklarujących brak, niski lub wysoki poziom uzależnienia wysokości wynagrodzenia od indywidualnych efektów pracy w zależności od szczebla zatrudnienia

Szczebel zatrudnienia	Poziom uzależnienia wysokości wynagrodzenia od indywidualnych efektów pracy		
	Brak	Niski	Wysoki
Pracownik szeregowy	43%	34%	23%
Specjalista	28%	39%	32%
Starszy specjalista	25%	32%	44%
Menedżer	21%	38%	42%

Test różnic pomiędzy grupami chi kwadrat $X^2 = 44,1$; $df = 6$; $p < 0,001$.

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych analiz, których wyniki prezentowane są w tabelach 4, 5 i 6, uzasadnione wydaje się potwierdzenie hipotezy 1. Zajmowane stanowisko wykazywało istotny statystycznie związek zarówno z postrzeganiem wynagrodzenia jako uzależnionego od wskaźników pracy firmy ($X^2 = 17,7$; $df = 6$; $p = 0,007$), efektów pracy zespołu ($X^2 = 60,6$; $df = 6$; $p < 0,001$), jak i indywidualnych efektów pracy ($X^2 = 44,1$; $df = 6$; $p < 0,001$). Można stwierdzić, że im wyższe stanowisko pracownicy zajmują, tym częściej deklarują wysoki stopień uzależnienia wysokości wynagrodzenia od efektów swojej pracy oraz wskaźników pracy zespołu i firmy.

5. Dyskusja i wnioski

Analizując odpowiedzi udzielane przez badanych na poszczególne pytania (por. tabela 2), zauważyć można prawostronną asymetrię wyników, wskazującą na fakt, iż większość badanych charakteryzowała się niskim uzależnieniem wysokości wynagrodzenia od analizowanych efektów pracy. Wyniki zbiorcze potwierdzają te wnioski (por. tabela 3), spośród badanych osób jedynie 37% uważa, że ich wynagrodzenie w wysokim stopniu zależne jest od rezultatów ich pracy, 17% deklaruje wysokie uzależnienie wynagrodzenia od efektów pracy zespołu, a 21% dostrzega wysoką zależność między wysokością wynagrodzenia i wskaźnikami pracy firmy. Uzyskane wyniki wskazują, iż generalnie badani pracownicy nie dostrzegali lub dostrzegali jedynie słaby związek między wynagrodzeniem, które otrzymują, a efektami swojej pracy. Wydaje się, że rezultaty te wskazują, iż większość pracowników wynagradzana jest poprzez miesięczne stałe wynagrodzenie, które słabo wiąże się z realnymi efektami pracy, a płaca zmienna, zależna od efektów, nie jest powszechnym rozwiązaniem płacowym.

Przeprowadzone badania pozwalają także potwierdzić postawioną hipotezę badawczą – zajmowane stanowisko to czynnik, który pozytywnie wiąże się z postrzeganiem wynagro-

dzenia jako uzależnionego od efektów pracy. Można zauważyć, że im wyższe stanowisko zajmują pracownicy, tym silniej rozpowszechnione jest wśród nich przekonanie, iż wynagrodzenie zależy od efektów pracy, wskaźników pracy firmy i wskaźników pracy zespołu. Przykładowo, wśród pracowników szeregowych 43% deklaruje, że ich wynagrodzenie nie zależy od efektów pracy, a jedynie 23%, że zależy w wysokim stopniu. W grupie menedżerów natomiast brak powiązania wynagrodzenia z efektami pracy deklaruje 21% badanych, a 42% uważa, iż wysokość ich wynagrodzenia w wysokim stopniu zależy od wyników pracy. Potwierdzenie postawionej hipotezy badawczej pozwala stwierdzić, iż zaproponowany sposób pomiaru przekonań pracowników o stopniu uzależnienia wysokości wynagrodzenia od efektów pracy jest trafny, czyli dobrze mierzy konstrukt, do mierzenia którego został zaprojektowany. Wydaje się zatem, iż zaproponowany krótki kwestionariusz może być z powodzeniem wykorzystywany przez organizacje do analizy tego, jak pracownicy postrzegają związek pomiędzy wynikami ich pracy a wysokością otrzymywanego wynagrodzenia. Jego stosowanie może przyczynić się do zdobycia nowej wiedzy w jednym z najbardziej zaniedbanych obszarów zarządzania zasobami ludzkim, jakim są badania systemów wynagrodzeń (Gupta i Shaw, 2014).

Przydatność proponowanego narzędzia potęguje fakt, iż obecnie brak jest polskojęzycznego narzędzia do pomiaru subiektywnych przekonań pracowników o powiązaniu wysokości wynagrodzenia z rezultatami ich pracy. Natomiast prezentowane narzędzie badawcze pozwala wyznaczyć wskaźnik przekonań pracowników na temat uzależnienia wysokości ich wynagrodzenia od indywidualnych efektów pracy, wskaźników pracy zespołu oraz wskaźników pracy firmy.

Zaletą proponowanego narzędzia jest także to, że pozwala ono na wdrożenie badań przekonań pracowników w każdej niemal organizacji przy prawie zerowych kosztach. Krótki kwestionariusz może zostać zaimplementowany z wykorzystaniem dostępnych darmowych platform do badań internetowych (np. ankiety Google), a rozesłany do pracowników poprzez system mailowy firmy czy nawet na prywatne adresy mailowe.

Prezentowane narzędzie może też znaleźć zastosowanie nie tylko w procesie ewaluacji skuteczności systemów wynagradzania za efekty pracy, ale także w badaniach naukowych nad percepcją systemów wynagrodzenia przez pracowników. Wciąż niepoznany jest mechanizm oddziaływania wynagradzania na postawy i zachowania pracowników (por. Deci, 1973; Campbell, Campbell i Chia, 1998; Huang i Van De Vliert, 2003). Przykładowo, wydawać by się mogło, iż za efekty nagradzać należy zwłaszcza pracowników wykwalifikowanych i menedżerów, tymczasem Kuvaas (2006) zwraca uwagę, że pracownicy ci są zazwyczaj motywowani wewnętrznie, gdyż zwykle wykonują ciekawsze i bardziej prestiżowe zadania niż pracownicy szeregowi, przez co nie potrzebują dodatkowych wzmocnień finansowych, by pracować efektywnie. Zatem wydaje się, iż wskaźniki przekonań pracowników na temat stopnia uzależnienia wynagrodzenia od efektów pracy mogą służyć jako zmienna pośrednicząca pomiędzy obiektywnymi właściwościami systemu wynagra-

dzania (np. zapisami regulaminu wynagradzania) a zrachowaniami pracowników (np. produktywność pracy, zaangażowanie w pracę).

Proponowane narzędzie pozwala także na przeprowadzenie badań percepcji wynagrodzenia w konkretnych organizacjach biznesowych. Daje to szansę wyjścia poza mury laboratoriów i akademickich dyskusji. Rynes, Gerhart i Parks (2005) zwracają uwagę, iż badania nad motywacyjną rolą wynagrodzenia często prowadzone są w warunkach laboratoryjnych, w których substytutem pracy jest wykonywanie określonych zadań eksperymentalnych. Jednak o ile ludzie mogą być zmotywowani do zarabiania, o tyle mogą nie być zmotywowani do rozwiązywania laboratoryjnych łamigłówek. Dlatego ważne jest, by percepcję wynagrodzenia badać w naturalnym środowisku zawodowym i prezentowany kwestionariusz może być tu pomocnym narzędziem.

Bibliografia

1. Ariely D., Gneezy U., Loewenstein G., Mazar N.: Large stakes and big mistakes. "Review of Economic Studies", No. 76(2), 2009, p. 451-469.
2. Cadsby C.B., Tapon F.: Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: an Experimental Investigation. "Academy of Management Journal", No. 50(2), 2007, p. 387-405.
3. Campbell D.J., Campbell K.M., Chia H.-B.: Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: An analysis and alternative. "Human Resource Management", No. 37(2), 1998, p. 131-146.
4. Condly S.J., Clark R.E., Stolovitch H.D.: The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies. "Performance Improvement Quarterly", No. 16(3), 2008, p. 46-63.
5. Deci E.L.: Paying people doesn't always work the way you expect it to. "Human Resource Management", No. 12, 1973, p. 28-32.
6. Fang M., Gerhart B.: Does pay for performance diminish intrinsic interest? "The International Journal of Human Resource Management", No. 23(6), 2012, p. 1176-1196.
7. Garbers Y., Konradt U.: The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. "Journal of Occupational and Organizational Psychology", No. 87(1), 2014, p. 102-137.
8. Gerhart B., Fang M.: Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. "Human Resource Management Review", No. 24(1), 2014, p. 41-52.
9. Gupta N., Shaw J.D.: Employee compensation: The neglected area of HRM research. "Human Resource Management Review", No. 24(1), 2014, p. 1-4.

10. Huang X., Van De Vliert E.: Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation. "Journal of Organizational Behavior", No. 24(2), 2003, p. 159-179.
11. Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K.: The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. "Psychological Bulletin", No. 127(3), 2001, p. 376-407.
12. Judge T.A., Kammeyer-Mueller J.D.: Job Attitudes. "Annual Review of Psychology", No. 63(1), 2012, p. 341-367.
13. Kuvaas B.: Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. "Journal of Organizational Behavior", No. 27(3), 2006, p. 365-385.
14. Lazear E.P.: Performance Pay and Productivity. "The American Economic Review", No. 90(5), 2000, p. 1346-1361.
15. Olafsen A.H., Halvari H., Forest J., Deci E.L.: Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. "Scandinavian Journal of Psychology", No. 56(4), 2015, p. 447-457.
16. Perry J.L., Engbers T.A.: Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. "Public Administration Review", No. 69(1), 2008, p. 39-51.
17. Rynes S.L., Gerhart B., Parks L.: Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. "Annual Review of Psychology", No. 56(1), 2005, p. 571-600.