

Vývoj a trendy v odmeňovaní zamestnancov

Development and trends of employees remuneration

Zuzana Joniaková, Lenka Mikle,
Jana Blštáková, Viktória Ali Taha

Abstrakt

Odmeňovanie je kľúčovou funkciou riadenia ľudských zdrojov. V záujme zachovania konkurencieschopnosti sú podniky nútené svoje systémy odmeňovania prispôbovať zmenám v internom aj externom prostredí. Zámerom príspevku je zmapovať vývoj systémov odmeňovania v podnikoch na Slovensku a zhodnotiť, do akej miery zodpovedajú medzinárodným trendom. Príspevok sa opiera o výsledky výskumov, zrealizovaných v rokoch 2006, 2013 a 2019. Zo zistení vyplýva, že svetovo aplikovaný trend tzv. celkovej odmeny sa presadzuje aj v našich podmienkach, podniky k odmeňovaniu svojich zamestnancov pristupujú holisticky. Zvyšuje sa zapojenie líniových manažérov do implementácie odmeňovania. Slabou stránkou je previazanie odmeňovania na kultúru podnikov, ktoré ostáva zatiaľ nevyužitým priestorom.

Kľúčové slová: systém odmeňovania, celková odmena, strategický prístup, mzda, benefity

Abstract

Remuneration is a key function of human resource management. In order to remain competitive, companies are forced to adapt their remuneration systems to changes in the internal and external environment. This paper aims to map the development of remuneration systems in Slovak companies and assess the extent to which they correspond to international trends. The paper is based on the results of research carried out in 2006, 2013, and 2019. The findings show that the globally applied trend of total remuneration is also being applied in our country and that companies approach the remuneration of their employees holistically. The involvement of line managers in the implementation of remuneration is increasing. A weakness is linking remuneration to corporate culture, which remains an untapped area.

Keywords: Reward system. Total compensation. Strategic approach. Salary. Employee benefits.

JEL Classification: M12, M52

Úvod

Oblasť odmeňovania zamestnancov podlieha vo všeobecnosti, rovnako ako ostatné funkcie riadenia ľudských zdrojov neustálemu vývoju. Súčasné odmeňovanie je charakteristické znakmi ako komplexnosť, flexibilita a systémový prístup. Podniky využívajú širokú škálu peňažných, nepeňažných odmien a zamestnaneckých výhod s cieľom vytvoriť integrovaný a vzájomne sa podporujúci súbor nástrojov, ktoré budú mať vo vzájomnom spojení oveľa výraznejší a dlhodobejší vplyv na individuálnu, tímovú a organizačnú efektívnosť (Sarkar et al., 2021; Armstrong, 2015). Zreteľný je odklon od situačného reagovania na trhové a vnútropodnikové tlaky a posun smerom k napojeniu odmeňovania nielen na stratégiu riadenia ľudských zdrojov, no až na stratégiu podniku. Nutnou podmienkou úspešnosti je kompatibilita s kultúrou a orientácia na trh (Lorincová et al., 2018). Systémy odmeňovania sa vyvíjajú súbežne s podnikaním, optimálna je cesta postupných evolučných zmien. Samotní zamestnanci sú v rámci odmeňovania vnímaní ako partneri, s ktorými sa otvorene komunikuje a ktorí sa do procesov odmeňovania aktívne zapájajú.

Odmeňovanie už nie je izolovanou činnosťou, stáva sa súčasťou strategického organizačného procesu. Stále viac možno tiež pozorovať tendenciu k integrovaniu odmeňovania s ostatnými procesmi a funkciami riadenia ľudských zdrojov (Kang, Lee, 2021). Armstrong (2009) zdôrazňuje, že dopad stratégie odmeňovania na výkon zamestnancov je možné maximalizovať iba jej prepojením so stratégiou rozvoja ľudských zdrojov a zvlášť so stratégiou získavania zamestnancov. Odmeňovanie zamestnancov ako funkcia riadenia ľudských zdrojov sa stáva stále viac organickým, flexibilným procesom, ktorý odráža dané podnikanie, odmeňuje prínos jednotlivých zamestnancov pre podnik a orientuje sa stále viac na ich laterálny rozvoj (Trevor, 2011).

1 Teoretické východiská

Profesionálny prístup k odmeňovaniu je v súčasnosti centrálnym nástrojom konkurencieschopnej personálnej politiky (Rouen, 2019; Kang, Lee, 2021). Je odrazom kultúry podniku a indikátorom profesionality jeho riadenia ľudských zdrojov. Úlohou špecialistov na oblasť odmeňovania je prepájať extrémne rozporuplné pozície – byť na jednej strane spoľahlivým partnerom vedenia, presadzujúcim účinné riešenia na podporu podnikových cieľov, no mať dostatok odvahy k implementácii inovácií v nástrojoch odmeňovania tak, aby táto oblasť podporovala dlhodobú konkurencieschopnosť podniku (Zingheim et al., 2009).

Pri tvorbe systémov odmeňovania preferujú podniky koncept tzv. celkovej odmeny, ktorý integruje rôznorodé prvky a nástroje do komplexného celku a využíva ich vo forme odmeny pre zamestnancov (Alhmoud, Rjoub, 2019; Rai et al., 2019). Takýto holistický prístup k odmeňovaniu podporuje podľa výskumných zistení pozitívne postoje zamestnancov, ich pracovné správanie a tým aj výsledky podniku (O'Neal, 1998). V rámci celkovej odmeny sa v systéme odmeňovania prepája systém miezd, základných aj variabilných s benefitmi a ďalšími zložkami odmeny, ktoré majú prevažne nemateriálny charakter a sú často nástrojmi, využívanými v rámci iných

funkcií riadenia ľudských zdrojov (Mabaso, Dlamini, 2021). Všetky komponenty celkovej odmeny je potrebné posudzovať vo vzájomných súvislostiach, tak, aby tvorili kompaktný a vyvážený celok (Peluso, 2017; Innocenti et al., 2011). Zatiaľ čo v peňažných odmenách je možné zohľadniť individuálne potreby zamestnancov iba v obmedzenej miere, práve nepeňažné zložky celkovej odmeny toto umožňujú (Blštáková et al., 2019; Baumeister, 2014). Súčasný riadenie ľudských zdrojov za účinný prístup považuje voľbu jednotlivých nástrojov tak, aby zohľadňovali životné a kariérne etapy života zamestnanca a uspokojovali tak v maximálnej možnej miere jeho potreby a požiadavky a tieto zosúladžovali s cieľmi podniku. Systémy odmeňovania orientované na životné etapy sú považované za súčasť udržateľného, na budúcnosť zameraného riadenia ľudských zdrojov (Blštáková et al., 2019). Práve koncept celkovej odmeny takýto prístup podporuje a implementuje v rámci funkcie odmeňovania zamestnancov.

V celkovej odmene zostáva stále jej nosnou časťou základná mzda, stanovovaná prostredníctvom podnikového tarifného systému. V súčasnosti je pozorovateľná tendencia k ústupu od dôslednej formalizácie tarifných systémov, čo je prejavom kultúry dôvery a zároveň možnosťou, ako sa vysporiadať s potrebou neustálych flexibilných zmien systému odmeňovania v dôsledku zmien v okolí podnikov (Prouska et al., 2016). V základných mzdách pretrvávajú snaha o ich výkonové zameranie, ktoré sa do nich implementuje prostredníctvom rozpätí mzdových taríf. Výraznejšie sa presadzuje potreba spravodlivosti odmeňovania, zdôrazňuje sa však tzv. výkonová spravodlivosť (Rehman et al., 2019; Hartmann, Slapničar, 2012).

Flexibilizácia personálnych nákladov figuruje v súčasnosti často medzi cieľmi politiky odmeňovania podnikov. Jej súčasťou je obmedzenie fixných častí odmien, závislých od nárokov pracovných miest a posilnenie variabilných elementov vo väzbe na finančné možnosti podniku. Pri variabilných zložkách mzdy, viazaných na výkon sa veľa diskutuje o tom, aký typ výkonu by mal byť základňou pre určenie odmeny. Preferovaným ostáva stále individuálny výkon jednotlivého zamestnanca, tímové výkony dlhodobo zaostávajú, napriek podpore tímovej práce. V tom je zreteľný silný nesúlady, kedy systémy odmeňovania nereflektujú a nepodporujú prax v riadení podnikov. Do popredia sa dostáva väzba na podnikové výsledky spojená s participatívnymi prvkami, ktorých zavádzanie do systémov odmeňovania viaceré krajiny aj legislatívne podporujú (Khalid, Nawab, 2018; Coz, 2000). Výkonový princíp zostáva v odmeňovaní stále prítomný, no mení sa jeho charakter v dôsledku zmeny vnímania a definovania výkonu.

Zamestnanecké výhody, resp. benefity sa stali integrálnou súčasťou systémov odmeňovania, v kontexte celkovej odmeny stále rastie ich význam. V odbornom diskurze zaznieva požiadavka prepojiť ich silnejšie na ostatné zložky odmeny a rozhodovať o nich v kontexte v súlade s princípom výkonovej spravodlivosti (Wagner, 2015). Štruktúra benefitov a prvky voliteľnosti sú nástrojmi na podporu individualizácie odmeňovania (Bryant, Allen, 2013).

Zámerom príspevku je komplexne zhodnotiť vývoj systémov odmeňovania v podmienkach podnikov, pôsobiacich na Slovensku v kontexte ich funkcie, ktorú plnia v strategickom riadení ľudských zdrojov.

2 Materiál a metódy

Východiskom pre skúmanie a analýzu boli výsledky viacerých výskumov, realizovaných na Katedre manažmentu Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave. V rokoch 2006 a 2019 bol zrealizovaný komplexný prieskum, týkajúci sa odmeňovania v organizáciách s využitím obdobného výskumného nástroja (dotazníka), čo umožnilo komparáciu získaných výsledkov a zhodnotenie vývoja sledovanej problematiky. Výsledky boli doplnené o údaje, získané v rámci medzinárodného prieskumu riadenia ľudských zdrojov v roku 2013 v členských krajinách siete CRANET, ktorej sú učiteľia Katedry manažmentu stabilnými členmi. Získanie údajov z členských krajín umožnilo komparovať situáciu aj v medzinárodnom kontexte.

Prieskum v roku 2006, špecializovaný na oblasť odmeňovania, bol realizovaný na vzorke 110 organizácií. Z hľadiska právnej formy bolo v sledovanom súbore zaradených 34,4% akciových spoločností a nadpolovičná väčšina (52,5%) spoločností s ručením obmedzeným. Iba 13,1% súboru tvorili iné právne formy. Takáto štruktúra vzorky vyhovuje potrebám analýzy, nakoľko zahŕňa v prevažnej miere podnikateľské subjekty, u ktorých je na základe platnej legislatívnej úpravy odmeňovanie zamestnancov plne liberalizované a za jeho podobu zodpovedajú samotné podniky. Pokiaľ ide o veľkostnú štruktúru organizácií, zaradených do prieskumu, zastúpené sú v ňom všetky veľkostné skupiny (pozri tabuľka 1).

Tabuľka 1 Štruktúra výskumnej vzorky prieskumu 2006 podľa veľkosti podnikov

Počet zamestnancov	Percentuálny podiel podnikov vo vzorke
do 50	11,0
51 - 100	23,6
101 - 300	27,2
301 - 500	9,9
501 - 1000	16,7
nad 1001	11,6%

Zdroj: vlastné spracovanie

Prieskum z roku 2013 bol realizovaný ako súčasť širšieho prieskumu riadenia ľudských zdrojov v rámci výskumnej siete CRANET. Výskumná vzorka obsahovala údaje z 262 podnikov SR. Z hľadiska sektoru pôsobenia je v sledovanom súbore zaradených 88,7% podnikov súkromného sektora, primárne vytvorených za účelom tvorby zisku a 9,5% podnikov, pôsobiacich v sektore verejných služieb alebo v neziskovom sektore. Takáto štruktúra vzorky vyhovuje potrebám analýzy odmeňovania v systéme riadenia ľudských zdrojov, pretože v nej rovnako prevládajú podnikateľské subjekty, tvoriace si systémy odmeňovania autonómne. Pokiaľ ide o veľkostnú štruktúru organizácií, zaradených do prieskumu v roku 2013, ich zastúpenie zobrazuje tabuľka 2.

Tabuľka 2 Štruktúra výskumnej vzorky prieskumu 2013 podľa veľkosti podnikov

Počet zamestnancov	Percentuálny podiel podnikov vo vzorke
do 50	3,1
51 - 100	24,6
101 - 300	32,6
301 - 500	8,9
501 - 1000	11,6
nad 1001	19,2

Zdroj: vlastné spracovanie

Prieskum z roku 2019, špecializovaný na oblasť odmeňovania zrealizovala autorka príspevku s využitím obdobného výskumného nástroja ako v roku 2006. Vzorka zahŕňa 148 podnikov. V súkromnom sektore pôsobí 91,2% podnikov výskumnej vzorky, zastúpenie veľkostných kategórií podnikov je zobrazené v nasledujúcej tabuľke (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Štruktúra výskumnej vzorky prieskumu 2019 podľa veľkosti podnikov

Počet zamestnancov	Percentuálny podiel podnikov vo vzorke
do 50	11,5
51 - 100	33,1
101 - 300	23,6
301 - 500	6,8
501 - 1000	9,5
nad 1001	15,5

Zdroj: vlastné spracovanie

3 Výsledky a diskusia

Predmetom skúmania boli systémy odmeňovania a ich vývoj. Už samotné začlenenie odmeňovania v rámci organizačnej štruktúry podniku napovedá veľa o význame, ktorý mu vedenie prikladá a očakávaní, ktoré s ním spája. V súčasnosti v podnikoch na Slovensku výrazne prevláda trend organizačne začleňovať odmeňovanie do personálneho úseku, toto riešenie uplatňuje až 67% skúmaných podnikov a je tu pozorovateľný výrazný nárast, v období posledných šiestich rokov až o 20% (viď tabuľka 4). Toto riešenie svedčí o vnímaní odmeňovania ako systémového nástroja, kompetentne tvoreného a riadeného, ktorý môže napomáhať rozvoju podniku. Zvlášť vhodné je v situácii, keď personálny manažér je súčasne členom vrcholového vedenia. Tomu je tak v súčasnosti v 67% podnikov, pričom ich počet rovnako stúpa (v porovnaní s rokom 2013 o 15%, kedy sme takéto riešenie identifikovali v 52% sledovaných podnikov). Zapájanie personálnych manažérov do riadenia podnikov je celosvetovým trendom. Potvrdzujú ho tiež výsledky výskumných štúdií siete CRANET, z ktorých vyplýva, že kým v roku 2004 boli členom vrcholového vedenia personálni manažéri iba v 41% podnikov, v roku 2015 ich tam začlenilo až 70%, čo predstavuje 30% nárast v priebehu jednej dekády.

Tabuľka 4 Podniky s účasťou personálneho manažéra vo vrcholovom vedení v SR

2006	2013	2019
35%	52%	67%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 5 Podniky s účasťou personálneho manažéra vo vrcholovom vedení celosvetovo

2004	2009	2015
41%	63%	70%

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky celkovo vypovedajú o vyššej profesionalizácii funkcie odmeňovania, kedy táto funkcia je vo väčšej miere podporovaná odborným know-how za súčasného zvyšovania zastúpenia personálnych manažérov vo vrcholovom riadení, čo hodnotíme pozitívne.

Tabuľka 6 Zaradenie odmeňovania v organizačnej štruktúre podniku

Odmeňovanie v organizačnej štruktúre	2006	2013	2019
personálny úsek	46%	43%	67%
finančný úsek	25%	19%	9%
úsek generálneho riaditeľa	16%	30%	19%
iné riešenie	13%	8%	5%

Zdroj: vlastné spracovanie

Pokiaľ ide o formalizáciu systémov odmeňovania, v porovnaní s rokom 2006 možno pozorovať jej čiastočný pokles, ktorý plynule pokračuje, čo môže byť spôsobené práve preferovaním flexibility, no na úkor transparentnosti. Vzástol totiž počet podnikov, ktoré svoje systémy formálne neupravujú na úkor tých, ktoré formalizované systémy vytvorené majú (viď tabuľka 6). Takýto prístup môže byť odrazom súčasných tendencií, ktoré reflektujú potrebu rýchleho prispôbovania sa systémov odmeňovania zmenám vo fungovaní podnikov a trhu práce. Ako uvádza Knebel (In: Zander, Wagner, 2005, s. 349) podniky v odmeňovaní tak ako nikdy predtým potrebujú „nájsť rovnováhu medzi pravidlami a voľnosťou“. V dynamických časoch neustálych zmien prevláda potreba situačného a flexibilného riadenia, ktorú umožňuje práve znižovanie formalizácie. Ako uvádza autor, nejedná sa však o návrat do počiatkov tvorby systémov odmeňovania v 50. rokoch, súčasný prístup je spojený s podporou samostatnosti, preberaním vlastnej zodpovednosti a partnerským prístupom k zamestnancom. Znižovanie miery formalizácie je potom výrazom dôvery a nie prejavom nespravodlivosti systému.

Tabuľka 7 Vývoj formalizácie systémov odmeňovania

Systém odmeňovania	2006	2013	2019
formalizovaný v písanej forme	73%	67%	62%
nepísaný formalizovaný	20%	16%	21%
neformalizovaný	7%	17%	17%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tvorba systémov odmeňovania vychádza až v 70% podnikov z vlastnej stratégie odmeňovania, ktorej definovanie je prevažne v kompetencii vrcholového manažmentu (až u 80% podnikov, ktoré stratégiu odmeňovania vytvorenú majú) za spolupráce personálnych útvarov (30%). V porovnaní s rokom 2009 je zreteľný nárast využívania formalizovaných stratégií odmeňovania (o 14%) a pokles množstva podnikov, ktoré vlastné stratégie nevytvárajú. V súčasnosti ich je len 7% v porovnaní s rokom 2009, kedy takýchto podnikov bola až pätina (viď tabuľka 8). Zarážajúca je skutočnosť, že takmer tri štvrtiny zo skúmaných podnikov (71%) uvádza, že systémy odmeňovania priamo neprepája s podnikovou kultúrou, čo je však jednou zo základných podmienok ich účinnosti. Len 23% deklaruje takéto prepojenie v kategórii manažérov, čo je však úplne nepostačujúce. U ostatných kategórií zamestnancov podporuje podnikové hodnoty prostredníctvom odmeňovania iba 16% podnikov. Tieto výsledky sú dôkazom skutočnosti, že vedenie podnikov si previazanosť týchto dvoch oblastí uvedomuje málo a cielene s ňou nepracuje, čo je prirodzene nedostatkom, no zároveň vytvára potenciál a priestor pre zefektívňovanie systémov odmeňovania v praxi. Systém odmeňovania je totiž jedným z najsilnejších nástrojov na podporu podnikovej kultúry a preto je prospešné ho v tomto smere využívať.

Tabuľka 8 Existencia stratégie odmeňovania v podnikoch

Dokument o odmeňovaní	2006	2019
v písomnej forme	56%	70%
nepísaná	23%	23%
neexistuje	21%	7%

Zdroj: vlastné spracovanie

Pokiaľ ide o vplyv jednotlivých subjektov v podnikoch na tvorbu systému odmeňovania, tento sa v priebehu sledovaného obdobia vyvíjal (viď tabuľka 9 a 10). Pri samotnom vytváraní systému sa posilnil vplyv personálnych manažérov ako odbornej zložky, výrazne vzrástlo zapojenie zástupcov zamestnancov (až dvojnásobne) a v ešte väčšej miere sa posilnilo využívanie externého know-how pri koncipovaní systémov odmeňovania. Tieto zmeny naznačujú snahu o profesionalizáciu a odborný prístup k odmeňovaniu. Vyššie zapojenie zástupcov zamestnancov, najmä odborových organizácií je zasa prejavom snahy o transparentnejší, partnerskejší prístup a zohľadnenie požiadaviek zamestnancov, čo môže podporiť vnímanie systému z ich strany ako férového a spravodlivého. V minulosti pretrvávajúca nízka miera využívania externých subjektov, t.j. konzultantov, pri tvorbe systémov odmeňovania (pohybujúca sa okolo 3 – 4%) sa zdá byť prekonanou. K tvorbe systémov odmeňovania prizýva konzultantov v súčasnosti 16% podnikov, pri formulácii stratégií a implementácii systémov sú využívaní ešte stále v malej miere.

Tabuľka 9 Vývoj vplyvu subjektov na tvorbu systémov odmeňovania

Subjekty odmeňovania	2006	2013	2019
vrcholové vedenie	49%	74%	50%
personálny manažment	47%	42%	68%
líniový manažment	20%	20%	7%
zástupcovia zamestnancov	13%	10%	23%
externí konzultanti	3%	4%	16%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 10 Vplyv subjektov na stratégiu, tvorbu a implementáciu systémov odmeňovania

Vplyv subjektov odmeňovania	Stratégia odmeňovania	Tvorba systému odmeňovania	Implementácia odmeňovania
vrcholové vedenie	80%	50%	25%
personálny manažment	30%	68%	48%
líniový manažment	11%	7%	39%
zástupcovia zamestnancov	11%	23%	14%
externí konzultanti	5%	16%	9%

Zdroj: vlastné spracovanie

Predmetom skúmania boli aj ciele, ktoré podniky formulujú vo vzťahu k odmeňovaniu zamestnancov. Od svojich systémov odmeňovania očakávajú dlhodobo najmä zvýšenie motivácie prostredníctvom konkurencieschopného, spravodlivého odmeňovania previazaného na výkonnosť zamestnancov (viď tabuľka 11), pričom priority podnikov sa v čase vyvíjali. Kým v roku 2006 s rovnakou váhou dominovali ciele motivácie, spravodlivosti a odmeňovania výkonu, v roku 2013 sa záujem presunul na podporu odmeňovania výkonu a motivácie zamestnancov. V súčasnosti tieto ciele mierne ustupujú v prospech spravodlivosti odmeňovania. Až 57% podnikov preferuje spravodlivosť vlastného systému odmeňovania, zabezpečiť väzbu odmeny na výkon si za cieľ kladie 47% podnikov, 45% vidí v odmeňovaní možnosť udržať si motivovaných zamestnancov a rovnaký počet sa usiluje o konkurencieschopnosť odmeňovania. Byť trhovým lídrom v tejto oblasti sa snaží 16% podnikov, čo predstavuje výrazný nárast v porovnaní s minulosťou, najmä v kategórii manažérov. Rovnako počet podnikov, ktoré sa orientujú na kontrolu nákladov na odmeňovanie kontinuálne rastie, z 9% v roku 2006 na 36% v roku 2019. Táto skutočnosť môže byť jednak reakciou na krízové obdobie, kedy museli podniky výraznejšie zamerať svoju pozornosť na ekonomickú stránku odmeňovania, no súčasne odráža všeobecný trend v riadení ľudských zdrojov, vedúci personálne útvary k vykazovaniu ich vlastného príspevku k výsledku podnikania. Dôsledkom je nárast významu personálneho kontroľingu.

Tabuľka 11 Ciele odmeňovania v podnikoch

Ciele odmeňovania	2006	2013	2019
kontrola nákladov	9%	20%	36%
motivácia zamestnancov	47%	53%	45%
väzba odmeny na výkon	47%	61%	47%
spravodlivosť odmeňovania	47%	49%	57%
byť lídrom na trhu	4%	7%	16%
porovnateľnosť s konkurenciou	40%	37%	45%

Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska zámerov podnikov v odmeňovaní do najbližšej budúcnosti (viď tabuľka 12), v centre záujmu stále ostáva orientácia smerom k výkonovým systémom odmeňovania, ktoré ako svoju prioritu označila takmer polovica z nich (49%), silná je rovnako snaha diferencovať odmeňovanie na základe rozdielov vo výkonnosti zamestnancov (33%). Zmenou v porovnaní s rokom 2013 je záujem podnikov o podporu odmeňovania prostredníctvom komunikácie, kde si podniky uvedomili svoje nedostatky a na ktorú sa plánujú v nasledujúcich rokoch koncentrovať. Nárast z 19% na 42% podnikov s touto prioritou je významný.

Pokiaľ sa jedná o komplexnosť prístupu k odmeňovaniu a ponímanie samotnej odmeny, jej štruktúry a zložiek v súlade s uvádzaným princípom tzv. celkovej odmeny, prieskumy potvrdili pokračujúcu snahu o jeho implementáciu aj v podnikoch na Slovensku (viď tabuľka 12). Z výsledkov prieskumov vyplynulo, že kategória zamestnaneckých výhod je stabilnou súčasťou systémov odmeňovania, takmer všetky podniky zapojené do prieskumu v roku 2019 uviedli, že využívajú istú formu benefitov. O tom, že benefity sú obľúbeným nástrojom odmeňovania svedčí aj ich rastúci podiel na celkovej odmene zamestnanca. V roku 2013 uvádzala tretina podnikov (34%), že v posledných troch rokoch tento podiel zvýšila, v roku 2019 toto deklarovalo až 52% z nich.

Tabuľka 12 Vývoj nástrojov odmeňovania

Nástroje systému odmeňovania	2006	2019
zamestnanecké výhody, benefity	80%	98%
pochvaly	46%	85%
vzdelávanie a rozvoj	53%	65%
kariérny rast	40%	66%

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Nároky a požiadavky kladené na súčasné systémy odmeňovania sú známe a jasne formulované. Očakáva sa od nich jednoduchosť, transparentnosť, flexibilita a variabilita. Vo veľkej miere sa zdôrazňuje orientácia na podnikové ciele a potreba previazanosti na jeho výsledky ako i diferenciácia odmeňovania podľa odvedeného výkonu pri zachovaní princípu spravodlivosti. Uplatňuje sa koncepcia tzv. celkovej odmeny, integrujúca všetky nástroje odmeňovania no jednotného funkčného celku (Akhtar et al., 2015). Podniky zároveň nefungujú izolovane, sú súčasťou širšieho

okolia, ktoré ich a teda aj ich systémy odmeňovania ovplyvňuje. V dôsledku intenzívnych zmien vo svete práce sú nútené prispôbovať vlastné systémy odmeňovania tak, aby vyhovovali zmeneným podmienkam (Prouska et al., 2016). Zámerom príspevku bolo zmapovať vývoj systémov odmeňovania v podnikoch na Slovensku v horizonte rokov 2006 až 2019, identifikovať hlavné zmeny, ktoré v nich nastali a preskúmať, v akej miere sa uvedené charakteristiky v nich uplatňujú.

Zo zistení vyplýva, že zmeny, ktoré sa udiali v poslednej dekáde nie sú prevratné a zásadné, hovoriť možno skôr o prispôbovaní systémov a ich evolúcii v kontexte vývoja a zmien v okolí. Identifikovanie slabých miest zároveň odhaľuje rezervy, ktoré majú podniky k dispozícii a načrtáva potenciál ďalšieho možného rozvoja systémov odmeňovania. Zvýšiť úlohu a zapojenie líniových manažérov do procesov odmeňovania, previazať ich cielenejšie s kultúrou vlastného podniku a skvalitniť vyhodnocovanie ich účinnosti sú výzvy, ktoré môžu podnikom pomôcť zvýšiť návratnosť prostriedkov vynaložených na odmeňovanie zamestnancov.

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0623/22 v rozsahu 50% a projektu KEGA 012UCM-4/2022 v rozsahu 50%.

Literatúra

- AKHTAR C. S., AAMIR, A., KHURSHID, M. A., ABRO, M. Q., HUSSAIN, J. 2015. Total rewards and retention: Case study of higher education institutions in Pakistan. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 210, 251-259.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.365>
- ALHMOUD, A., RJOUB, H. 2019. Total Rewards and Employee Retention in a Middle Eastern Context. *SAGE open*, 9(2). 215824401984011.
<https://doi.org/10.1177/2158244019840118>
- ARMSTRONG, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M. 2009. *Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited. 2009. p. 1062. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- BAUMAISTER, R. F. 2014. Yes, but are they happy? Effects of trait self-control on affective wellbeing and life satisfaction. *Journal of Personality*, 82 (4), pp. 265-277. ISSN:1467-6494. <https://doi.org/10.1111/jopy.12050>
- BLŠTÁKOVÁ, J., JONIAKOVÁ, Z., SKORKOVÁ, Z., NÉMETHOVÁ, I., BEDNÁR, R. 2019. Causes and Implications of the Applications of the Individualisation Principle in Human Resources Management. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 9(2).
- BRYANT, P.C. and ALLEN, D.G. 2013. Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation and Benefits*

- Review, Vol. 45 No. 3, pp. 171-175.
<https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- COZ, A. 2000. The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 357–375. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00047>
- GULYANI, G., SHARMA, T. 2018. Total rewards components and work happiness in new ventures: the mediating role of work engagement. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 6 No. 3, pp. 255-271. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- HARTMANN, F., & SLAPNIČAR, S. 2012. Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283–4300. DOI <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664962>
- INNOCENTI, L., PILATI, M., PELUSO, A. M. 2011. Trust as a moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303-317. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00151.x>
- KANG, E., LEE, H. 2021. Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049. <https://doi.org/10.3390/su13031049>
- KHALID, K., NAVAB, S. 2018. Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation. *SAGE Open*, 8(4), 215824401881006. <https://doi.org/10.1177/2158244018810067>
- KNEBEL, H. 2005. Variable Vergütung gekoppelt an Zielvereinbarungen. In: *Handbuch Entgeltmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen, 2005. 366s. ISBN 3800627086.
- LORINCOVÁ, S., HITKA, M., ŠTARCHOŇ, P., STACHOVÁ, K. 2018. Strategic Instrument for Sustainability of Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises Using Management Data. *Sustainability*, 10(10), 3687. <https://doi.org/10.3390/su10103687>
- MABASO, C. M., DLAMINI, B. I. 2021. Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *Insights into Economics and Management*, Vol. 7, pp. 69-82. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.913>
- O'NEAL, S. 1998. The Phenomenon of total rewards. *ACA Journal*, 7(3), 18-23. ISSN 1068- 0918.
- PELUSO, A. M. 2017. Pay is not everything. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. 2017, Vol. 5, Issue 3, ss 311-327. Emerald Publishing Limited 2049-3983. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2015-0031>

- PROUSKA, R., PSYCHOGIOS, A.G., REXHEPI, Y. 2016. Rewarding employees in turbulent economies for improved organizational performance: exploring SMEs in the South-Eastern European region. *Personnel Review*, Vol. 45 No. 6, pp. 1259-1280. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0024>
- RAI, A., GHOSH, P., DUTTA, T. 2019. Total rewards to enhance employees' intention to stay: does the perception of justice play any role?. *Evidence-based HRM*, Vol. 7 No. 3, pp. 262-280, DOI <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0045>
- REHMAN, S., SHAHRUKH, H.M., VIRK, A.M., BUTT, M. 2019. Pay for Performance (Pfp) Increasing Creativity Through Intrinsic Motivation. *Int. J. Res. Bus. Soc. Sci.* 2019, 8, 74–90. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i2.190>
- ROUEN, E. 2019. Rethinking Measurement of Pay Disparity and its Relation to Firm Performance. *The Accounting Review*. <https://doi.org/10.2308/accr-52440>
- SARKAR, J., JENA, L.K. and SAHOO, K. 2021. Mediating role of need satisfaction on total reward management towards retention: a conceptual framework", *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/XJM-03-2021-0083>
- TREVOR, J. 2011. *Can Pay be Strategic?* Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011. 226s. ISBN 978-0-230-22354-7.
- ZINGHEIM, P.K., SCHUSTER, J.R. and DERTIEN, M.G. 2009. Compensation, reward and retention practices in fast-growth companies. *World at Work Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 22-39.

Resume

Compensation as a function of human resource management has undergone professionalization, with companies implementing it in line with current trends and striving for a holistic approach (Gulyani, Sharma, 2018). In our context, remuneration reflects the principle of 'total reward', that is, all remuneration instruments are used in an integrated manner and are considered in relation to each other (Rai et al., 2019). Reward systems are less formalized, with rewards based on reward strategies that are linked to the strategies of the company. Compared to the past, companies' remuneration objectives are more oriented towards pay equity; the link to performance and the desire to increase motivation through competitive pay remain, albeit to a lesser extent. The influence of line management on staff remuneration is strengthening, especially in the implementation phase of remuneration systems, but remains weak in their design

A reward system is a tool that can promote employee involvement in the achievement of the company's objectives and hence its overall effectiveness. However, it should be noted that there is no ideal reward system that is universally suitable for all enterprises. Each system is unique, clearly signaling what values are most important to the enterprise and reflecting its mission. The design of a reward system is therefore highly dependent on the culture of the enterprise and the characteristics of its workforce. Only by taking these linkages into account

will businesses be able to use their own reward system as a mechanism to support the achievement of strategic objectives and enhance competitiveness.

doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.

Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Katedra manažmentu
zuzana.joniakova@euba.sk

Ing. Lenka Mikle, PhD.

Inštitút manažmentu
Univerzita sv. Cyrila a Metoda
lenka.mikle@ucm.sk

doc. Ing. Jana Blštáková PhD.

Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Katedra manažmentu
jana.blstakova@euba.sk

doc. Ing. Viktória Ali Taha, PhD.

Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu
Prešovská univerzita v Prešove
Katedra manažmentu
viktoria.ali-taha@unipo.sk