

MANAŽMENT ODMEŇOVANIA VZHLADOM NA GENERAČNÉ ROZDIELY

REWARD MANAGEMENT TOWARDS GENERATIONAL DIFFERENCES

Zdenka GYURÁK BABEL'OVÁ, Martina HORVÁTHOVÁ

ABSTRAKT

Článok sa zaoberá možnosťami odmeňovania zamestnancov za výkon práce v podmienkach slovenskej legislatívy. Poskytuje základný prehľad legislatívnych noriem predpisov v oblasti odmeňovania, vzťahov zamestnanca a zamestnávateľa a týkajúcich sa vyplácania mzdy ako odmeny za prácu. Koncept celkového odmeňovania je predstavený ako spôsob rozšírenia možností zamestnávateľa v oblasti odmeňovania vzhľadom na existujúce generačný rozdiely v preferovaných pracovných hodnotách.

Kľúčové slová: odmeňovanie, výkonnosť, mzda, manažment odmeňovania, generačné rozdiely

Článok je súčasťou riešenia grantovej úlohy MŠ SR VEGA č.: 1/0348/17 „Vplyv koexistencie rôznych generácií zamestnancov na udržateľnú výkonnosť organizácií“.

ABSTRACT

The article deals with possibilities of rewarding employees for work performance under the conditions of Slovak legislation. It provides a basic overview of the legislation in area of remuneration, relationships between employee and employer and legislation regarding the payment of wages as remuneration for work. The concept of total rewards is outlined as an opportunity to extend the employer's options in the field of rewarding employees in view of emerging generational differences in preferred work values.

Key words: remuneration, performance, wage, reward management, generational differences

The paper is a part of submitted VEGA project No. 1/0348/17 „The impact of the coexistence of different generations of employees on the sustainable performance of organisations“.

ÚVOD

V praxi sa prirodzene stretávame s názorom, že plat predstavuje odmenu zamestnanca za prácu. Prístupy k odmeňovaniu sa odlišujú v tom, akú formu má táto odmena a z čoho všetkého pozostáva. Podnikové politiky odmeňovania sa zameriavajú najmä na štruktúru mzdy a zohľadnenie platnej legislatívy.

Odmeňovanie je však popri hodnotení výkonnosti a rozvoji zamestnancov jednou z najvýznamnejších oblastí umožňujúcich riadiť výkonnosť zamestnancov. Odmeňovanie by tak nemalo byť len výsledkom hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov, ktoré býva orientované do minulosti, ale tiež zohľadňovať budúce očakávania ohľadom výkonnosti zamestnancov a ich vlastné preferencie. Tie môžu byť do značnej miery ovplyvnené generačným rozdielmi a preferovaným hodnotami zamestnancov.

Článok je koncipovaný ako štúdia zaoberajúca sa preskúmaním platnej legislatívy v oblasti odmeňovania a poskytovania mzdy ako odmeny za prácu. Na základe preskúmania publikovaných výsledkov výskumov a štúdií zameraných na preferované pracovné hodnoty jednotlivých generácií, ich následnej analýzy, komparácie a generalizácie je v príspevku

spracovaný prehľad generačných rozdielov z hľadiska preferencií v oblasti pracovnej motivácie a odmeňovania.

1 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV A MZDA

Odmeňovanie zamestnancov tvoria a ovplyvňujú nasledujúce prvky:

- **Stratégia odmeňovania** – odráža dlhodobé zámery organizácie. Určuje, čo je potrebné z dlhodobého hľadiska urobiť v oblasti odmeňovania. Poskytuje východisko pre formuláciu a realizáciu politiky odmeňovania z ohľadom na stanovené ciele organizácie. Strategický prístup k odmeňovaniu by mal umožniť dosiahnuť to, aby z dlhodobého hľadiska prostriedky vynakladané v podobe odmien zamestnancov priniesli požadované výsledky v podobe výkonov zamestnancov.
- **Politika odmeňovania** – určuje princípy, zásady odmeňovania spoločnosti. Prijaté zásady odmeňovania určujú napr. formy odmien, zložky odmien a pod., diferenciáciu odmien vzhľadom na rôzne pracovné pozície a pod. Poskytuje určitý návod k riadeniu odmeňovania.
- **Procesy** – predstavujú komplexné procesy súvisiace napr. s hodnotením práce, hodnotením pracovných výkonov, sú súčasťou praxe riadenia ľudských zdrojov podniku.
- **Postupy** – konkrétne postupy týkajúce sa výpočtov mzdy a poskytovania peňažných alebo nepeňažných odmien.

Odmeňovanie zamestnancov upravujú viaceré zákony a usmernenia. Z hľadiska legislatívy sa odmeňovaniu zamestnancov venujú najmä tieto zákony:

Ústava 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky

Podľa ktorej majú zamestnanci právo na spravodlivé a uspokojujúce pracovné podmienky a tiež právo na odmenu za vykonanú prácu, dostatočnú na to, aby im umožnila dôstojnú životnú úroveň.

Zákon č. 311/2001 Z.z. ZÁKONNÍK PRÁCE

Zákoník práce upravuje individuálne pracovnoprávne vzťahy v súvislosti s výkonom závislej práce fyzických osôb pre právnické osoby alebo fyzické osoby a kolektívne pracovnoprávne vzťahy. Vymedzuje základné pojmy, práva a povinnosti jednak zamestnávateľa ako aj zamestnanca.

Zákon č. 663/2007 Z.z. o minimálnej mzde

Upravuje poskytovanie minimálnej mzdy zamestnancovi v pracovnoprávnom vzťahu alebo v obdobnom pracovnom vzťahu. Týmto zákonom je zamestnanec chránený, aby za svoju prácu dostal odmenu aspoň vo výške minimálnej mzdy. Výška minimálnej mzdy sa upravuje každoročne k 1.1. kalendárneho roka nariadením vlády Slovenskej republiky.

Zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov

Upravuje daň z príjmov fyzickej a právnickej osoby, ako aj spôsob platenia alebo vyberania dane. Príjem, ktorý dostane zamestnanec od zamestnávateľa za výkon práce je príjem zo závislej činnosti, ktorý v plnej miere podlieha zdaneniu, bez ohľadu na to, či tento príjem bol vyplatený zo mzdových prostriedkov, alebo z prostriedkov sociálneho fondu. Zákon vymedzuje výnimky, kedy príjem nie je predmetom dane, alebo je od dane oslobodený.

Zákon č. 152/1994 Z.z. o sociálnom fonde

Upravuje tvorbu a následné použitie sociálneho fondu. Zo sociálneho fondu môže zamestnávateľ preplácať časť príspevkov na stravu zamestnancov, zabezpečovať pitný režim a pod.

Zákon č. 462/2003 Z.z. o náhrade príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca

Upravuje podmienky nároku a poskytovanie náhrady príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca.

Zákon č. 601/2003 Z.z. o životnom minime a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Ustanovuje životné minimum ako spoločensky uznanú minimálnu hranicu príjmov fyzickej osoby, pod ktorou nastáva stav jej hmotnej núdze, kedy má nárok na hmotné dávky.

Zákon č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Upravuje náhrady mzdy v určitých špecifických prípadoch (napr. členstve vo Výbore pre otázky zamestnanosti, pri vzdelávaní a príprave zamestnanca pre trh práce, dočasnom pridelení a pod.), vyplácanie príspevku na samostatnú zárobkovú činnosť, vykonávanie absolventskej praxe, podporu vytvorenia pracovného miesta v prvom pravidelne platenom zamestnaní, zriadenie chránenej dielne alebo chráneného pracoviska a pod. Upravuje tiež zamestnávanie osôb so zdravotným postihnutím

Zákon č. 283/2002 Z.z. o cestovných náhradách

Upravuje poskytovanie cestovných náhrad a ďalších plnení pri pracovných cestách, pri výkone práce v zahraničí a pod.

Zákon č. 82/2005 Z.z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní

Definuje nelegálnu prácu a nelegálne zamestnávanie, ustanovuje zákaz vykonávania nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania, výkon kontroly a postih za porušenie tohto zákazu.

Zákon č. 580/2004 Z.z. o zdravotnom poistení

Upravuje verejné zdravotné poistenie a individuálne zdravotné poistenie.

Zákon č. 461/2003 Z.z. o sociálnom poistení

Vymedzuje sociálne poistenie, upravuje jeho rozsah, právne vzťahy pri vykonávaní sociálneho poistenia, organizáciu a financovanie sociálneho poistenia, dozor štátu nad vykonávaním sociálneho poistenia a konanie vo veciach sociálneho poistenia.

Zákon č. 43/2004 Z.z. o starobnom dôchodkovom sporení a o zmene niektorých zákonov

Upravuje starobné dôchodkové sporenie, tzv. druhý pilier dôchodkového systému. Starobné dôchodkové sporenie má spolu s dôchodkovým poistením (tzv. prvý pilier, ktoré upravuje zákon o sociálnom poistení) zabezpečiť sporiteľovi príjem v starobe a pozostalým v prípade jeho úmrtia.

Zákon č. 650/2004 Z.z. o doplnkovom dôchodkovom sporení

Upravuje doplnkové dôchodkové sporenie, tzv. tretí pilier dôchodkového systému.

Zákon č. 600/2003 Z.z. o prídavku na dieťa a o zmene zákona o sociálnom poistení

Upravuje poskytovanie prídavku na dieťa, čiže príspevku štátu na výchovu a výživu nezaopatreného dieťaťa.

Zákon č. 10/1993 Z.z. o Fonde zamestnanosti SR a o zmene a doplnení ďalších zákonov

Upravuje a dopĺňa zrušený zákon č. 1/1992 Zb. o mzde, odmene za pracovnú pohotovosť a o priemernom zárobku, ako aj niektoré ďalšie zrušené zákony.

Zákon č. 2/1991 o kolektívnom vyjednávaní

Upravuje kolektívne vyjednávanie medzi príslušnými orgánmi odborových organizácií a zamestnávateľmi, uzatváranie, náležitosti a platnosť kolektívnej zmluvy, ktorá upravuje nároky zamestnancov voči zamestnávateľovi.

Ďalšie zákony, usmernenia a opatrenia sa týkajú najmä zamestnancov pracujúcich vo verejnom záujme, špecifických profesií ako sú prokurátori, príslušníci policajného

a hasičského zboru, sestry a pôrodné asistentky a pod. ako aj ďalšie legislatívne predpisy, ktoré upravujú zrážky z mzdy, prípadne postupy, ktoré sa uplatňujú, ak si zamestnávateľ neplní povinnosti ohľadom vyplácania mzdy zamestnancovi a pod.

V oblasti odmeňovania sa tiež stretávame s rôznymi pojmami:

Za **príjem** sa považuje všetko, čo zamestnanec dostane od zamestnávateľa za prácu, či už ide o mzdu, odmenu, rôzne príplatky, príspevky zo sociálneho fondu, rôzne benefity ako príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie, použitie motorového vozidla pre vlastné účely a pod.

Mzda je peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu vykonávanú na základe pracovného pomeru. Nesmie byť nižšia ako minimálna mzda.

Odmena je poskytovaná za vykonanú prácu zamestnancom, ktorí vykonávajú prácu na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru.

Naturálna mzda je poskytovanie výrobkov, výkonov prác alebo služieb zamestnancovi zamestnávateľom za prácu. Takouto formou môže byť poskytnutá zamestnancovi len časť mzdy nad rámec minimálnej mzdy.

Minimálna mzda je štátom stanovená najnižšia výška peňažnej odmeny zamestnanca na zabezpečenie minimálnej úrovne príjmu zamestnanca za vykonanú prácu.

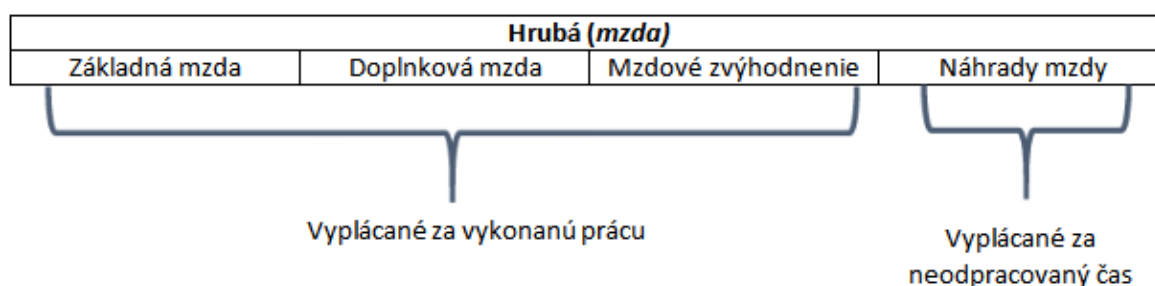
Hrubá mzda je peňažná odmena za prácu od zamestnávateľa pre zamestnanca, ktorá ešte nie je znížená o odvody a dane, ktoré platí zamestnanec. Hrubá mzda je dohodnutá v pracovnej zmluve.

Superhrubá mzda – predstavuje náklady zamestnávateľa na zamestnanca je to reálna celková cena práce.

Čistá mzda – hrubá mzda po odpočítaní odvodov a preddavku na daň z príjmov.

Nominálna mzda je peňažné plnenie, ktoré poskytuje zamestnávateľ zamestnancovi za prácu, suma vyplatená zamestnancovi za odvedenú prácu.

Reálna mzda – vyjadruje to, aké množstvo tovaru a služieb, ktoré je možno za nominálnu mzdu kúpiť.



Obr. 1: Zložky mzdy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Zložky mzdy môžu byť nasledovné:

- **Základná mzda** - základná zložka mzdy, je poskytovaná na základe odpracovaného času alebo dosiahnutého výkonu, pričom ide o pevnú zložku, ktorá sa nedá meniť bez písomnej dohody medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Môže mať viacero foriem, pričom niektoré sú využívané častejšie, iné menej. Tá Medzi tieto druhy mzdy patrí časová, úkolová, podielová, zmluvná alebo kombinovaná.
- **Doplnková mzda** - nesamostatné zložky mzdy, ktoré sa kombinujú so základnou zložkou mzdy. Sú to odmeny, prémie, osobné ohodnotenie, podiely na výsledku hospodárenia a príplatky ku mzde.
- **Mzdové zvýhodnenia a kompenzácie** – za prácu nadčas, prácu vo sviatok, za nočnú prácu a mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce.

Za mzdu sa nepovažuje:

- **náhrada mzdy** – patrí zamestnancovi za vyčerpanú dovolenku, čerpanie náhradného voľna v sume jeho priemerného zárobku,
- **odstupné, odchodné, cestovné náhrady** vrátane nenárokových cestovných náhrad, **príspevky zo sociálneho fondu, príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie, príspevky na životné poistenie zamestnanca, výnosy z kapitálových podielov** (akcií) alebo obligácií, **daňový bonus**,
- **náhrada príjmu** pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca, doplatky k nemocenským dávkam,
- **náhrada** za pracovnú pohotovosť, peňažná náhrada za obmedzenie zárobkovej činnosti po skončení pracovného pomeru a iné plnenie poskytované zamestnancovi v súvislosti so zamestnaním, ktoré nemá charakter mzdy.
- Za mzdu sa tiež nepovažuje ďalšie plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi zo zisku po zdanení.

Formy mzdy:

- **Časová mzda** – vypočíta sa ako súčin mzdovej tarify príslušnej mzdovej triedy vykonávanej práce a skutočne odpracovaných hodín.
- **Úkolová mzda** – vypočíta sa ako súhrn úkolových sadziieb za jednotky výkonu v účtovnom období, alebo súčin hodinovej mzdovej tarify príslušnej mzdovej triedy vykonávanej práce a počtu normohodín.
- **Podielová mzda** – vyjadruje sa podielom z peňažne vyjadrených výkonov, tržieb, zisku alebo obratu za určené obdobie. Tento podiel je najčastejšie uvedený v percentách v závislosti od dosiahnutých výkonov zamestnanca. Využíva sa pri pracovných pozíciách, pri majú zamestnanci výrazný vplyv na celkovú výkonnosť (predajcovia, poisťní agenti, realitný makléri a pod.) Túto formu mzdy možno uplatniť samostatne len pri stabilných a predvídateľných podieloch, v iných prípadoch sa využíva vo forme kombinovanej mzdy.
- **Kombinovaná (zmiešaná) mzda** – môže byť kombináciou časovej a úkolovej mzdy alebo časovej a podielovej mzdy.
- **Zmluvná mzda** – jej štruktúra je dohodnutá medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Môže mať jednu zložku, ale zvyčajne má viac zložiek (odmeny, benefity, podiel na zisku, môže obsahovať motivačnú zložku). Najčastejšie sa využíva pri manažérskych a riadiacich pozíciách.

Komplikovanosť legislatívy a prepočtov miezd a s tým súvisiacich objemov odvodov spôsobuje to, že zamestnávatelia sa formálne uchýľujú k tomu, že so zamestnancami dohodnú minimálnu vyplácanú mzdu a zvyšok dostanú zamestnanci vyplatený, a to nie vo forme „bonusov“ ale „na ruku“. Mnoho zamestnancov si však neuvedomí, že vzhľadom na rozsiahle množstvo platnej legislatívy tak ovplyvňuje svoj príjem aj v dlhodobej perspektíve.

2 MANAŽMENT ODMEŇOVANIA

Určovanie miezd v trhovej ekonomike a v konkurenčných podmienkach trhu práce ovplyvňujú viaceré faktory. Ak je ponuka práce na trhu práce obmedzená, je nedostatok pracovných síl, mzdové sadzby sa prirodzene zvýšia. Rast ponuky práce pôsobí, naopak, na znižovanie mzdových sadziieb.

Odmeňovanie za prácu ovplyvňuje aj diferenciácia práce. Práce možno odlišovať z hľadiska druhu práce (práca fyzického charakteru, práca duševného charakteru), z hľadiska požiadaviek na zamestnanca (kvalifikáciu, vedomosti, zručnosti, skúsenosti a pod.),

charakteru práce (opakujúce sa pracovné činnosti, jedinečné úlohy), zložitosť práce, náročnosť práce (duševnú a telesnú záťaž a pod.), tiež vzhľadom na to, či ide o výkonnú alebo riadiacu prácu, a pod.

Pri formulovaní podnikovej politiky odmeňovania a stanovovaní výšky odmien a miezd je vhodné porovnať vnútorné mzdové sadzby s externými v danom odvetví. Priemerná mzda však nemusí reálne zohľadňovať úroveň príjmov v danom odvetví a regióne, preto je niekedy vhodnejšie ako relevantný ukazovateľ použiť medián.

Množstvo výskumných prác manažérom pripomína, že ak má systém odmeňovania motivovať, musí vytvárať presvedčenie, že dobrý výkon vedie k lepšej odmene, musí minimalizovať negatívne dôsledky dobrého výkonu a vytvárať také podmienky, aby pri žiadaných nepeňažných odmenách bola zjavná ich závislosť na dobrom výkone. (Donnelly a kol. 1997)

Mnoho organizácií má vytvorené prepojenie medzi hodnotením výkonnosti zamestnancov a mzdami. Ideou je, že prepojenie na mzdy povzbudzuje zamestnancov dosahovať ich ciele a dosahovať výkonnosť na vyššej úrovni. Prepojenie môže byť vytvorené rôznymi spôsobmi (ACAS 2014):

- zvýšenie základnej mzdy,
- urýchlenie postupu do vyššieho platového stupňa (alebo nepostúpenie, ak výkonnosť nie je hodnotená na dostatočnej úrovni),
- jednorazový bonus,
- opcie na akcie.

To, či organizácie vzťahujú odmeny na výkonnosť, často závisí od typu priemyslu spolu s ich kultúrou, hodnotami a štýlom riadenia. Prieskum z roku 2008 preukázal, že viac ako tretina mzdových ohodnotení bola založená v určitom rozsahu na meraní výkonu. Vo finančnom sektore takmer 70% mzdových ohodnotení boli úplne založené na zásluhách. Zamestnávateľia tiež môžu zohľadniť trhové sily, ktoré by mohli ovplyvniť potrebu zvyšovania miezd viac než výkonnosť. (ACAS 2014)

Navyše, ani samotné odmeňovanie na základe výkonu nezaručuje to, že sa výkon zamestnanca, hoci je aj naň priamo naviazané odmeňovanie za prácu, zvýši na základe previazanosti odmeny s výkonom.

Kolektív autorov vo svojej práci pôvodne z roku 1963 (Trist a kol. 2013) konštatuje, že keď sú zamestnanci platení len za objem práce, ktorú vykonajú na základe vybraných aspektov jednotlivých úloh, tak sa vôbec nepokúšajú o niečo, čo nie je náplňou ich práce, a teda nie sú za to platení. Obdobne, akákoľvek požiadavka o vykonanie niečoho navyše sa považuje za vykorisťovanie, pokiaľ to nie je osobitne odmenené. Táto situácia pozbavuje nadriadených akejkoľvek možnosti o zmysluplnú zmenu technického riadenia a vedie k pretrvávaniu a zatajovaniu nekvalitných pracovných postupov a k rezistencii voči získavaniu vhodnejších zručností.

3 ODMEŇOVANIE A GENERAČNÉ ROZDIELY

Aby mohlo byť odmeňovanie za prácu pre zamestnancov motivujúce, je dôležité, aby zohľadňovalo ich pracovné hodnoty a pracovnú motiváciu. Tieto môžu byť diferencované individuálne, čo je dané jedinečnosťou osobnosti každého človeka. Niektoré výskumy a štúdie však potvrdzujú, že preferované odmeňovanie za prácu môže byť odlišné u rôznych generácií zamestnancov. Za povojnovú generáciu sa označujú ľudia narodení v rokoch 1946 – 1965, niekedy označovaní ako tzv. „baby boomers“, nasledujú generácia X, narodená v rokoch 1966-1976, generácia Y narodená v rokoch (1977-1994) a generácia Z, narodená v rokoch 1995-2009. Najmladšia generácia narodená od roku 2010 býva označovaná ako generácia alfa. Pri ohraňovaní rokov narodenia jednotlivých generácií však neexistuje absolútna zhoda.

Dôležitejšie je, že príslušníci každej generácie prejavujú určité charakteristiky, sú pre nich podstatné iné hodnoty, majú rozdielne prístupy k práci aj motivačné preferencie.

Ryan a Deci (2000) najzákladnejšie odlišujú vnútornú motiváciu (intrinsic motivation), ktorá sa zodpovedá tomu robiť niečo, pretože to je nesmierne zaujímavé alebo potešujúce a vonkajšiu motiváciu (extrinsic motivation), ktorá sa týka toho, že sa niečo robí preto, že to vedie ku konkrétnemu výsledku. Vnútornú motiváciu definujú ako vykonávanie činnosti pre jej samotnú uspokojivosť, skôr než pre niektoré oddeliteľné dôsledky. Keď je človek vnútorne motivovaný, koná pre zábavu alebo výzvu spojenú s touto činnosťou namiesto toho aby ho k tomu nútili vonkajšie pohnútky, tlaky alebo odmeny.

Na základe toho potom podľa Twengeho a kol. (2010) vnútorné odmeny (intrinsic rewards) vedú k tomu, že ľudia sú motivovaní, aby pracovali pre prácu samotnú, a nie pre získanie materiálnych alebo vonkajších odmien (extrinsic rewards).

Vo svojej štúdii Twenge a kol. (2010) konštatujú, že v porovnaní s povojnovou generáciou, generácia X a najmä generácia Y silnejšie hodnotí voľný čas a prikladá väčšiu hodnotu práci poskytujúcej vonkajšie odmeny. Generácia Y tiež menej oceňuje vnútorné a sociálne odmeny než povojnová generácia. Tiež poukazujú na to, že generácia Y uprednostňuje vonkajšie odmeny viac než povojnová generácia, pričom nechcú tvrdo pracovať, ale stále chcú viac peňazí a vyššie postavenie.

Ballenstedt a Rosenberg (2008) poukazujú na výskum Jennifer J. Deal, ktorá hovorí, že starší zamestnanci by mohli byť urazení, keď mladší žiadajú väčšiu zodpovednosť alebo vyššie platy počas prijímacích pohovorov. Tieto požiadavky podľa nej nie sú vždy výsledkom prehnaného ega, ale trhovej ekonomiky. Keďže väčšina pracovnej sily bude mať nárok na odchod do dôchodku v nasledujúcom desaťročí, mladí zamestnanci sa stanú horúcou komoditou. Ak organizácia neponúkne mladým zamestnancom vyššie platy a pútavejšiu prácu, niektorá iná organizácia to urobí. Pochopenie týchto druhov tlakov je kľúčom k podpore silnej medzigeneračnej komunikácie.

Martin a Prince (2008) poukazujú na to, že výsledky ich štúdie preukázali, že generácia X pripisuje malú hodnotu svojim veciam, nepovažujú ich za súčasť svojho hodnotového systému. Zatiaľ čo materialistická osoba sa bude držať majetku, táto generácia je viac ochotná sa ich zbaviť a vymeniť za novú a vylepšenú verziu. Znamená to, že napríklad nelipnú tak na svojom dome či domove ako ich rodičia a sú skôr ochotnejší vymeniť ho kvôli lepšej kvalite života či práci.

Goldbeck (2017) porovnáva osobné a pracovné hodnoty medzi generáciami, z čoho vyvodzuje, čo motivuje každú generáciu v pracovnom živote. Podľa Goldbecka (2017) sú pre povojnovú generáciu dôležitým motivačným faktorom peniaze spolu s titulom, uznaním a rešpektom.

Zamestnanci z generácie X hľadajú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a sú motivovaní prácou, ktorá ich osobne aj finančne uspokojuje. Pre nich sú peniaze odmenou za dobre vykonanú prácu, ale nepridávajú hodnotu tejto práci. Oceňujú odmenu vo forme dovolenky navyše, ktorá im umožní zlepšiť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Pre generáciu Y je priateľstvo tak silným motivátorom, že pracovníci generácie Y si vyberú prácu len preto, aby boli so svojimi priateľmi. Majú zmysel pre etiku a participujú na odôvodnených aktivitách. Podobne ako v prípade generácie X, peniaze sú pre nich dôležitým, ale nie oddeliteľným faktorom.

Tolbize (2008) vo svojej práci potvrdzuje, že generácie X a Y uprednostňujú vyváženosť pracovného a osobného života, oproti povojnovej generácii, ktorá považovala obetovanie osobného života pre prácu za cenu, ktorou sa platí za úspech.

Deal a Levenson (2015) tvrdia, že miléniová generácia Y sa zameriava na hľadanie práce, ktorá je stabilná, prednostne odolná voči recesii a platená dostatočne na to, by dokázali platiť svoje účty a ušetriť. Akonáhle takú nájdú, tak v nej radšej zostanú. Ich neochota riskovať

ovplyvňuje ich rozhodnutia v tom zmysle, že hoci iná práca môže byť pre nich zaujímavejšia, neznamená to, že je v ich najlepšom dlhodobom záujme.

Tulgan (2013) zase poukazuje na to, že generácia Z veľmi reaguje na jasne definované a priamo kalibrované odmeny za strávený čas/vykonané úlohy. Najúčinnjší spôsob, ako udržať existujúce pracovné vzťahy s generáciou Z a riadiť ich výkon je, aby manažéri s nimi jednoznačne prejednávali výkonnosť a priebežne transparentne odmeňovali.

4 CELKOVÉ ODMEŇOVANIE

Potrebu zohľadniť rôzne preferencie zamestnancov z hľadiska odmeňovania môže umožniť koncept celkového odmeňovania, ktorý sa dostáva do povedomia v poslednom čase. Ten poukazuje na to, že je potrebné sa zaoberať odmeňovaním zamestnancov celkovo. Koncept celkovej odmeny naznačuje, že odmenou pre zamestnanca je všetko, čo zamestnanec od zamestnávateľa za svoju prácu a prístup k nej dostane, čiže nie len celkové finančné plnenie ale všetko, čo prináša zamestnancovi prospech a uspokojenie.

Peňažná dimenzia odmeňovania je do značnej miery ovplyvnená možnosťami organizácie. Peňažné odmeňovanie by malo byť navrhované takým spôsobom, aby čo najviac ovplyvňovalo a podporovalo výkonnosť. Kombinácia peňažného a nepeňažného odmeňovania umožní zdôraznenie motivačného a aktivačného účinku odmeňovania.

Manas a Graham (2003) definujú pojem total rewards (celkové odmeňovanie) tak, že podľa nich tento pojem zahŕňa všetky typy odmien – nepriame ako aj priame a vnútorné tak isto ako vonkajšie. Z hľadiska zamestnanca je to všetko, čo zamestnanec získava z jeho vzťahu so zamestnávateľom.

Tento holistický (celostný) prístup znamená, že všetky stránky odmeny, najmä základná mzda, zásluhové odmeny, zamestnanecké výhody ako aj nepeňažné odmeny zahrňujúce vnútorné odmeny, ktoré prináša práca sama, sú vzájomne previazané a zachádzajú sa s nimi ako s integrovaným a logickým celkom. Celostný prístup venuje pozornosť každému spôsobu ako zabezpečiť spokojnosť zamestnancov a odmeňovať ich.

	Bežné príklady	Prvky odmeňovania	Definovanie		
Vnútorné	Kvalita práce a života Začlenenie do kolektívu Rozvoj	Ostatné nepeňažné odmeny	CELKOVÉ	O	
	Auto Členstvo v kluboch Poradenstvo Kontrakty	Privilégiá/služobné pôžičky			CELKOVÝ
Vonkajšie	Pripistenia Príspevky na dôchodkové pripistenie Preplácanie nadčasov Starostlivosť o zdravie Sociálna starostlivosť	Benefity	CELKOVÝ PRIAMY PEŇAŽNÝ PRÍJEM	P R Í V A N I E	
	Akcie Podiely na zisku Mimoriadne odmeny	Dlhodobé variabilné zložky			
	Podielová mzda Príplatky za riadenie Jednocrázové odmeny	Krátkodobé variabilné zložky			CELKOVÁ MZDA
	Časová mzda Úkolová mzda Zmluvná mzda	Základná mzda			
	Všetko, čo vieme vyjadriť v peňažnej hodnote				

Obr.2: Celkové odmeňovanie (Zdroj: spracované podľa Manas a Graham, 2003, u nich prebraté z Manas, 2000)

Celkové odmeňovanie, ako je znázornené na obr. 2, dopĺňa celkový príjem zamestnanca o nepeňažné odmeny, z ktorých však zamestnanec čerpá určité výhody. Celkový príjem pozostáva zo všetkého, čo zamestnanec dostane od zamestnávateľa a čo je možné vyjadriť v peňažnej hodnote. Celkový príjem zahŕňa jednak priamy peňažný príjem, ale tiež rôzne benefity a privilégia, ktorých hodnotu je možné vyčíslieť. Benefity sú v tomto ponímaní súčasťou odmeňovania zamestnancov, pretože nie sú nárokovateľné zo strany zamestnanca (pokiaľ nie sú ukotvené napr. v kolektívnej zmluve) a sú zamestnancovi poskytované nad rámec minimálnych požiadaviek priznaných príslušným zákonom.

Ako konštatujú Werther a Davis (1992), odmena je to, čo zamestnanci dostávajú výmenou za svoju prácu. Manažment tejto kľúčovej oblasti napomáha organizácii získať a udržať si produktívnu pracovnú silu. Bez primeranej odmeny súčasní zamestnanci pravdepodobne odídu a noví sa budú len ťažko získať.

ZÁVER

Poskytovanie nehmotných odmien zamestnancom neupravuje žiaden legislatívny predpis. Prirodzene, je len ťažké predstaviť si, že by niektorý zákon upravoval to, ako často má zamestnávateľ pochváliť zamestnanca za dobre vykonávanú prácu. Takéto postupy sú bežnou súčasťou práce manažéra, bez ohľadu na to, na akej úrovni manažérsku pozíciu zastáva. Vyhľadať a uznať prácu podriadeného vie manažér tak na top (vrcholovej) úrovni ako aj líniový manažér na pozícii majstra, pokiaľ si uvedomuje, že je to dôležité nie len pre zamestnanca ale aj pre jeho úspešné zvládnutie manažérskej pozície.

Preto za kritický faktor úspechu v oblasti odmeňovania možno považovať podnikovú kultúru. Tá prostredníctvom zdieľaných hodnôt, preferovaných štýlov a ďalších atribútov riadenia poskytuje základný predpoklad toho, aby bolo možné v podniku uplatniť princíp celkového odmeňovania. To totiž ovplyvňuje nie len to, akým spôsobom manažéri poskytujú odmeny za vykonávanú prácu v tzv. „nehmotnej podobe“, čiže formou uznania, pochvaly, postupu, prípadne vyslania na pracovnú cestu, ale aj to, ako takého ohodnotenie svojej práce zamestnanci prijímajú - s pocitom radosti, alebo nátlaku a zaťažovania.

Podniková kultúra tak umožňuje vytvoriť základ či klímu pre uplatňovanie všetkých oblastí celkového odmeňovania. Ak má byť tento koncept efektívne uplatňovaný je potrebné, aby bol súčasťou stratégie a politiky odmeňovania podniku. Tie zvyčajne pospisujú hodnoty, ciele organizácie a princípy odmeňovania vzhľadom na diferenciaciu pracovných pozícií, čo je často zúžené na formulovanie výpočtu jednotlivých zložiek mzdy v zmysle fixnej a variabilnej zložky. Zakotvenie princípov celkového odmeňovania do týchto zásadných formálnych noratívov podniku umožní to, že sa princípy celkového odmeňovania stanú súčasťou bežnej praxe riadiacich zamestnancov, teda manažérov na všetkých pozíciách, umožnia efektívne prepojiť ostatné procesy riadenia ľudských zdrojov a dosiahnuť lepšiu kontrolu nad riadením výkonnosti zamestnancov.

Koncept celkovej odmeny umožňuje manažérom zohľadniť pracovné hodnoty a preferencie širokého okruhu zamestnancov a reflektovať rozdiely z nich vyplývajúce, či sú spôsobené generačnými alebo individuálnymi rozdielmi.

Literatúra

- Ballenstedt, B. a Rosenberg, A. 2008. De-generation. Government Executive. Dostupné na: http://www.govexec.com/story_page.cfm?articleid=40350&dcn=todays_most_popular (cit. 16.12.2017)
- Deal, J. J., Levenson, A. 2015. Millennials Play the Long Game. Dostupné na: <https://www.strategy-business.com/article/00366> (cit. 16.12.2017)

- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. 1997. Management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3. 824 s.
- Goldbeck, H. 2017. Generational Motivation Differences at the Workplace. Dostupné na: <http://www.goldbeck.com/hrblog/motivational-differences-between-the-generations-x-y-and-baby-boomers/> (cit. 16.12.2017)
- Manas, T. M. – Graham, M. D. 2003. Creating a Total Rewards Strategy: A Toolkit for Designing Business-based Plans. New York: AMACOM. ISBN 0-8144-0722-6. 304 s.
- Manas, T. M. 2000. „Combining Reward Elements to Create the Right Team Chemistry.“ Workspan (November/December 2000), s. 47
- Martin, N. M. – Prince, D. 2008. Factoring for X: An Empirical Study of Generation X's Materialistic Attributes. In: Journal of Management & Marketing Research; Dec. 2008, Vol. 1, s. 65 – 78.
- Ryan, R. M. a Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. In: Contemporary Educational Psychology 25, s. 54–67
- Tolbize, A. 2008. Generational differences in the workplace. Dostupné na: https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf (cit. 13.12.2017)
- Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray, H., Pollock, A. B. 2013. Organizational Choice. Capabilities of Groups At The Coal Face Under Changing Technologies. The Loss, Re-Discovery & Transformation of a Work Tradition. New York: Routledge. ISBN-13: 978-0-415-82567-2. 331 s.
- Tulgan, B. a RainmakerThinking, Inc. 2013. Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. Dostupné na: <http://rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf> (cit. 13.12.2017)
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance, Ch. E. 2010. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. In: Journal of Management. Vol. 36 No. 5, September 2010. s. 1117-1142
- Werther, W. B., Jr. - Davis, K. 1992. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X. 611 s.
- Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS). 2014. How to manage performance. Dostupné na: <http://www.acas.org.uk/media/pdf/s/n/How-to-manage-performance-advisory-booklet.pdf> (Cit. 6.12.2017)

KONTAKTNÉ ÚDAJE AUTORIEK

Ing. Zdenka Gyurák Babel'ová, PhD.

Ing. Martina Horváthová, PhD.

Slovenská technická univerzita v Bratislave
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Jána Bottu 25, 917 24 Trnava, Slovenská republika
e-mail: zdenka.babelova@stuba.sk
martina.horvathova@stuba.sk

