

**DOKÁŽE RELAČNÁ FORMA ODMIEN AKO KONTINUUM
TOTAL REWARDS MIXU OVPLYVNŔOVAŤ
TALENTOVANÝCH ZAMESTNANCOV?
– ANALYTICKÁ ŤTÚDIA**

**DOES RELATIONAL FORM OF REWARDS AS A CONTINUUM
OF TOTAL REWARD MIX AFFECT TALENTED EMPLOYEES?
– ANALYTICAL STUDY**

Daniela Bertová – Jana Cocuřová – Nella Svetozarovová – Miroslava Ťoltés

Abstract

Applying the Relational forms of Total Rewards model means using practical practices that increase the strategic effectiveness of the company and allow the company to further develop non-financial forms of remuneration, because they help to form partnerships between the company and its talented employees. The Relational rewards category of the TR model represents an intangible character and strengthens the relationship between employee and company. The research, which we carried out on a sample of 1437 employees working in the energy industry in the Slovak Republic, was focused on finding out whether the gender and job position of talented employees corresponding to the sectors are related to the perception of the importance of relational rewards. The results show that different positions perceive relational rewards differently and that the gender of respondents does not play a major role in the perception of the importance of relational rewards.

Key words: total rewards, relational rewards, talented workers

JEL Code: M12, O15

Úvod

Mnoho realizovaných výskumov, ktoré realizovali zahraničné vedecké authority, napr. Pregnotato, Bussin a Schlechter (2017); Gulyani a Sharma (2018); Smit, Stanz, Bussin (2015) sa zhoduje na názore, že peňažné odmeny sú ľahko napodobiteľné a to, ako sú zložky

celkovej odmeny prepojené s ostatnými postupmi, je často unikátne a spojené so špecifickými podnikovými faktormi. Jednotlivé postupy hmotného charakteru si môžu konkurenti ľahko „požičať“, ale ako píše Bwowe a Marongwe (2018), je mnoho obtiažnejšie kopírovať relačné odmeny. Na rozdiel od štandardných súborov odmien spočíva využitie relačných odmien vo vytvorení takých postupov odmeňovania, ktoré zodpovedajú potrebám podniku a tkvú v pochopení toho, čo optimalizuje spokojnosť zamestnancov (Hodor, 2015). Rovnako tvrdí aj Duckett a Langford (2013), podľa ktorých postupy zamerané na relačné odmeny podnecujú zamestnávateľov k hľadaniu vynaliezavejších a nápaditejších spôsobov ako odmeňovať svojich pracovníkov a s veľkou pravdepodobnosťou aj k vytvoreniu a udržaniu konkurenčnej výhody, pretože spôsobia pozitívnu odlišnosť podniku.

1 Význam Total Rewards

Koncepcia Total Rewards prispieva k teórii aj k praxi v oblasti ľudských zdrojov ovplyvňovaním spokojnosti zamestnanca v oblasti používaných postupov a praktík odmeňovania zamestnancov, čo pre podniky môže byť výhodné zvlášť v období krízy. Podľa vzoru úspešných podnikov, ktoré už túto stratégiu implementovali, môžu podniky motivovať zamestnancov relačnými odmenami najmä vtedy, keď čelia významným finančným problémom (Moliter-Tena et al., 2018). Celkovo, Total Rewards predstavuje pokrokovejšie myslenie a širší pohľad na odmeňovanie (zvlášť talentov, teda ľudí, ktorí sú nepostradateľným kapitálom v podnikoch) a predurčuje úspech podniku v oblasti stabilizácie zamestnancov, pretože hovorí o tom, že zamestnanci dostávajú v svojom pracovnom balíku nielen plat a rôzne benefity, ale zároveň osobný rozvoj, pracovné príležitosti a kariérny rast, inšpirujúce pracovné prostredie, podniková kultúra, ostatné priame a nepriame výhody.

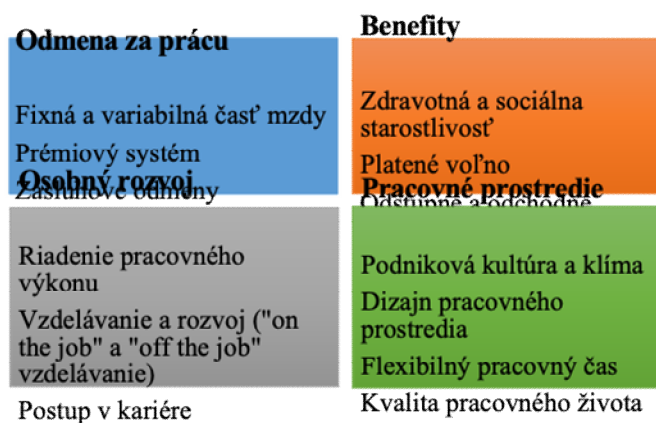
Mnohé úspešné spoločnosti si podľa Thomas, Ambrosini a Hughes (2017) uvedomili, že systém odmeňovania a jeho efektívne riadenie a spravovanie je zárukou udržania sa v konkurenčnom prostredí. Preto je stále centrom pozornosti a záujmov vzťah odmeňovanie – relačné a transakčné odmeny – celková odmena, pričom tretí prvok tohto vzťahu môže byť naplnený nielen ako následok druhého, ale najmä ako logický sled celej tejto väzby. Podľa menovaných autorov určujú transakčné odmeny životný štýl zamestnancov, relačné odmeny podmieňujú získavanie, motivovanie a udržanie talentovaných zamestnancov a vôbec – kvalitného personálu.

Podľa Prouska, Psychogios a Rexhepi (2016) je implemetácia Total Rewards rozhodujúca zvlášť pre podniky, ktoré sa nachádzajú v kríze, pretože dokážu ľahšie zvládnuť

problémy súvisiace so získavaním a stabilizovaním talentovaných zamestnancov a zároveň poskytuje nástroj na ovplyvňovanie pracovného správania. Celková odmena prepája dve hlavné kategórie odmien: odmeny transakčné s odmenami relačnými a vychádza z vytvorených súborov postupov, aby rôzne procesy odmeňovania boli vzájomne previazané, doplňovali sa a vzájomne sa podporovali.

Autori Bwowe a Marongwe (2018) tvrdia, že Total Rewards zahŕňa všetko, čo zamestnanci vnímajú ako spravodlivú výmenu za ich úsilie a čas strávený v práci. Podnik môže podľa Sahakiants, Engle a Dowling (2018) oceniť zamestnanca vo forme finančných aj nefinančných stimulov po splnení pracovných úloh. Preto Total Rewards zahŕňa tak peňažné (mzda a finančné benefity), ako aj nepeňažné odmeny (inšpirujúce pracovné prostredie, učenie a možnosti vlastného rozvoja a kariéry) tak, ako to poukazuje nasledujúci obrázok.

Obr. 1: Model Total Rewards podľa R. Kantor a T. Kao



Zdroj: Kantor, R. – Kao, T. 2004

Predmetní autori považujú za dôležité zdôrazniť, že transakčné odmeny (odmena za prácu a benefity, t.j. peňažná odmena) sú konkurenciou ľahko napodobiteľné, pričom relačné odmeny (pracovné prostredie a osobný rozvoj) sú jedinečné zložky, pretože práve je možné nájsť dôležité znaky odlišenia a atraktivity rôznych podnikov.

1.1 Relačné odmeny – dôležitý kvadrant Total Rewards

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, teda pestovanie intelektu, sa v tradičnom slova zmysle zameriava na formovanie pracovných schopností človeka a tej časti jeho osobnosti, prostredníctvom ktorej si vytvára hodnoty za účelom zlepšenia pracovného výkonu, naplnenia jeho individuálnych cieľov v rámci pracovnej kariéry a zlepšovanie výkonnosti organizácie

ako celku. Podľa Ali Taha, Teja a Sirkovej (2015) slúži zároveň k permanentnému zaisťovaniu schopností, ktoré sú v organizácii potrebné pre vykonávanie súčasných a budúcich prác.

Proces **riadenia pracovného výkonu** je významným nástrojom poskytovania relačných odmien. (Smit, Stanz a Bussin, 2015) Môže byť základňou pre rozvíjanie pozitívnej psychologickéj zmluvy pomocou vyjasňovania vzájomných očakávaní manažérov a ich podriadených.

Na názore, že inšpirujúce **pracovné prostredie** zahŕňa všetky materiálne a sociálne psychologické podmienky pracovnej činnosti, pretože ovplyvňujú pracovníka pri výkone práce a jeho vzťah k práci a k zamestnávateľovi, sa zhodujú aj Duckett a Langford (2013).

2 Realizácia a výsledky výskumu

Výskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníkovej metódy a prebiehal počas mesiacov október - december 2019. Základnú vzorku tvorilo 1437 respondentov.

2.1 Výskumná vzorka

Výskumu sa zúčastnilo 848 mužov a 589 žien. Z hľadiska veku tvorili rozmanitú vzorku: vo veku 18-29 rokov sa vo vzorke nachádza 478 respondentov, vekovú hranicu 30-39 rokov tvorí 251 respondentov, 40-49 rokov 413 respondentov, 50-59 rokov 295 respondentov. Staršie vekové hranice zastúpené neboli. Najzastúpanejšia veková hranica bola teda vo veku 18-29 rokov.

V energetickom priemysle zastávajú zamestnanci rôznorodé pozície. V záujme naplnenia cieľov výskumu sú zamestnanci považovaní za talentovaných z hľadiska kvalifikácie, aj z hľadiska druhu energie. Rozdelenie respondentov podľa pozície tak prináša obraz o vykonávanej práci. Najzastúpanejšiu pracovnú pozíciu tvoria elektromechanici v počte 307 respondentov a technicko-hospodárski pracovníci v počte 240 respondentov. Početné skupiny tvoria aj elektromontéri - 132 respondentov a len o čosi menšia skupina zastúpila pozíciu elektrotechnický, servisný a procesný inžinier - 120 respondentov a revízny, servisný technik - 111 respondentov. O čosi menšie sú zastúpení programátori v počte 92 respondentov, elektrotechnici v počte 86 respondentov, technickí a projektoví manažéri v počte 76 respondentov, projektanti v počte 70 respondentov a elektrikári v počte 60 respondentov. Najmenšie skupiny vo výskume boli zastúpené pozíciami: obsluha energetických zariadení -

46 respondentov, konštruktér - 42 respondentov, energetik - 29 respondentov a najmenšiu skupinu zastúpili technológovia v počte 26 respondentov.

Najviac (t.j. 369 respondentov) má podľa tohto kritéria odpracovaných 6-10 rokov a najmenej (236 respondentov) má odpracovaných 11-15 rokov. Druhá najpočetnejšia skupina má odpracovaných 1-5 rokov (298 respondentov) a tretia najpočetnejšia má odpracovaných viac ako 16 rokov (280 respondentov).

2.2 Výskumné hypotézy

V súvislosti s názvom výskumu sme si položili dve alternatívne hypotézy.

H₁: Medzi pozíciou, ktorú pracovník zastáva a vnímaním dôležitosti relačnej odmeny existuje významná súvislosť.

Na hladine významnosti $\alpha=0,01$ sa pri skúmaní súvislosti medzi týmito premennými pomocou testovacej štatistiky zistilo nasledovné:

Tab. 1: Priemerná dôležitosť relačnej odmeny v závislosti od pracovnej pozície

Pozícia	Osobný rozvoj	Pracovné prostredie
elektrikár	3,072	1,964
elektromechanik	2,717	1,974
elektromontér	2,283	2,150
elektrotechnický, procesný, servisný inžinier	2,469	2,208
elektrotechnik	2,506	2,163
energetik	3,667	2,750
konštruktér	3,071	2,637
obsluha energetických zariadení	1,964	2,107
programátor	2,428	2,110
projektant	1,548	2,095
revízny, servisný technik	3,093	2,471
technický, projektový manažér	1,950	2,496
technológ	2,859	2,410
TH pracovník	2,714	2,008
Spolu	2,579	2,154

Zdroj: vlastný výskum

Tab. 2: Korelácie medzi dôležitosťou relačnej odmeny a zastávanou pozíciou

	η	P
Osobný rozvoj * Pozícia	0,505	0,000
Pracovné prostredie * Pozícia	0,486	0,000

Zdroj: vlastný výskum

Kde Eta koeficient (η) je korelácia medzi číselnou a kategorickou premennou, kde 0=žiadna korelácia až 1=dokonalá korelácia.

Pretože $P < 0,01$ a hodnoty $\eta > 0,1$ možno **prijat'** alternatívnu hypotézu H_1 , čo znamená, že rozdiely namerané vo vzorke existujú a priemerné dôležitosti medzi pozíciami sa aj významne líšia.

Zistenia z toho plynúce možno interpretovať tak, že osobný rozvoj si najviac cenia pracovné pozície projektantov, technických a projektových manažérov a obsluha energetických zariadení a že pracovné prostredie si najviac cenia pozície elektrikárov a elektromechanikov.

H_2 : Rod respondentov významne súvisí s vnímaním dôležitosti relačnej odmeny.

Na hladine významnosti $\alpha=0,01$ sa pri skúmaní súvislostí medzi týmito premennými pomocou testovacej štatistiky zistilo nasledovné:

Tab. 3: Priemerné hodnoty medzi relačnými odmenami a rodom

Rod	Osobný rozvoj	Pracovné prostredie
muž	2,560	2,271
žena	2,607	1,985
Spolu	2,579	2,154

Zdroj: vlastný výskum

Vnímanie dôležitosti osobného rozvoja podľa rodu je minimálny. Pracovné prostredie na danej vzorke vyššie hodnotia ženy, muži o čosi vyššie hodnotia osobný rozvoj.

Tab. 4: Korelácie medzi dôležitosťou relačnej odmeny a rodom

	η	P
Osobný rozvoj * Rod	,029	0,271
Pracovné prostredie * Rod	,335	0,000

Zdroj: vlastný výskum

Pretože aj keď v prípade pracovného prostredia vidieť, že muži a ženy vnímajú pracovné prostredie rozdielne (korelácia $\eta > 0,1$), v prípade vnímania osobného rozvoja je hodnota $\eta < 0,1$ (čo značí žiadnu súvislosť). Keďže však hypotéza skúma obidve premenné súčasne, testovacie kritérium bolo nastavené tak, že musia byť aspoň malé korelácie v oboch premenných. A keďže v prípade osobného rozvoja je aj hodnota $P > 0,01$, možno povedať, že vnímanie relačnej odmeny s rodom respondentov nesúvisí. Na základe vyššie uvedeného je tak **H₂ zamietame**.

Na základe výsledkov výskumu možno celkovo zhodnotiť, že osobný rozvoj si najviac cenia pracovné pozície projektantov, technických a projektových manažérov a obsluha energetických zariadení a že pracovné prostredie si najviac cenia pozície elektrikárov a elektromechanikov. Zároveň možno zhodnotiť, že medzi pohlavím respondentov síce neexistujú významné rozdiely vo vnímaní dôležitosti relačných odmien, ale možno konštatovať, že osobný rozvoj si o čosi vyššie cenia muži a pracovné prostredie si viac cenia ženy.

2.3 Ďalšie výsledky výskumu

Z oblasti „osobný rozvoj“ si opýtaní respondenti najviac cenia samostatnosť a komplexnosť úloh, ktoré im zamestnávateľ zadáva a to, že majú stále príležitosti vzdelávať a rozvíjať sa. Najväčší nedostatok v oblasti osobného rozvoja a kariéry spočíva v tom, že tieto podniky nemajú vypracované plány nástupníctva a kariéry, čo je chyba vzhľadom k možnosti zaistiť si potrebu následníctva z vlastných zdrojov. Ďalší z problémov v tejto oblasti je ten, že primárna orientácia v podniku je podcenená a že novým zamestnancom nie sú pridelení osobní tútori, ktorí by zároveň mohli kontrolovať adaptačný proces. Za najväčšiu devízu z hľadiska podmienok pracovného prostredia považujú opýtaní kontakt s inými pracovníkmi, za dôležité rovnako považujú aj opatrenia, ktoré zamestnávatelia vytvárajú vzhľadom k zaisteniu bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a to, že majú možnosť pracovať v estetickom a príjemnom pracovnom prostredí a na pracovisko majú zabezpečený bezpečný

a pohodlný prístup. Oslovení respondenti pri práci najviac využívajú znalosť práce, ktorú vykonávajú a znalosti všeobecne, z čoho sa dá usudzovať, že viac je proklamovaný intelekt ako fyzická sila. Pre opýtaných respondentov sa zdá najdôležitejšie to, že podniky vytvárajú kultúru odmeňovania za zlepšovanie; že v podnikoch sú vytvorené podmienky vzdelávania a rozvoja; že je podporované ovzdušie tímovej práce a že podniky podporujú kreativitu, premýšľavosť, iniciatívu, že sú otvorené kritike a podporujú inovácie.

Záver

Uskutočnený výskum preukázal, že konkurencieschopné odmeňovanie sa nemôže zamerať len na vyplatenie mzdy, ktorá prislúcha pracovníkom za vykonanú prácu, ale na celý komplex činností, ktorý vychádza zo stratégie a politiky odmeňovania a zahŕňa v sebe aj angažovanie pracovníkov, poskytovanie atraktívnych benefitov, tvorbu kvalitného a motivujúceho pracovného prostredia a poskytované možnosti osobného rozvoja. Na základe realizovaného výskumu možno tvrdiť, že relačná odmena na danej vzorke ovplyvňuje talentovaných zamestnancov aj napriek faktu, že ženy a muži vnímajú relačnú odmenu odlišne. Aj keď možno vidieť, že relačná odmena môže talentovaných zamestnancov stabilizovať a udržať (aj v čase krízy), musí mať podnik poriadne podchytený aj transakčný typ odmien – platy a benefity za vykonanú prácu, pretože oni priamo určujú životný štýl zamestnancov. Celkovo teda možno zhodnotiť, že napriek tomu, že relačné odmeny boli v rámci výskumu vysoko hodnotené, jeden z najdôležitejších prvkov si v rámci odmien udržal plat, čo respondenti vnímajú ako základnú odmenu za prácu.

Navrhujeme preto, aby podniky, najmä ak pociťujú dôsledky krízy, poskytovali zamestnancom konkurencieschopné platy a neustále pritom sledovali aj nepeňažné (relačné) typy odmien, ktoré môžu zamestnancov stabilizovať, ponúkať im dostatok príležitostí pre osobný rast a rozvoj a vytvárať inšpirujúce podmienky v pracovnom prostredí a radosť z vykonávanej práce.

Tento príspevok je jedným z čiastkových výstupov v súčasnosti riešeného vedecko-výskumného grantu VEGA 1/0237/19 „Výskum vplyvu praktík riadenia ľudských zdrojov na organizačnú oddanosť a udržanie talentovaných a vysokovýkonných pracovníkov“.

Zoznam použitej literatúry

- Ali Taha, V., Tej, J., & Sirkova, M. (2015). Creative Management Techniques and Methods as a Part of the Management Education: Analytical Study on Students' Perceptions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 1918-1925. doi:10.1016/j.sbspro.2015.07.563
- Bwowe, P. W., & Marongwe, N. (2018). Implementing a total reward strategy in selected South African municipal organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. doi:10.4102/sajhrm.v16i0.927
- Duckett, H., & Langford, N. (2013). Delivering modernisation through a total reward framework? A UK Government agency case study. *International Journal of Business Performance Management*, 14(1), 52. doi:10.1504/ijbpm.2013.050505
- Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(3), 255-271. doi:10.1108/ebhrm-12-2017-0063
- Hodor, E. (2015). DISCOURSE AS A FORM OF MULTICULTURALISM IN LITERATURE AND COMMUNICATION - SOCIAL SCIENCES Edited by: Boldea, I. *The Implementation of Total Rewards*, pp. 538-551
- Kantor, R., & Kao, T. (2004). Total Rewards. Clarity from the Confusion and Chaos. *WorldatWork Journal*. Third Quarter 2004. 13(3)
- Moliner-Tena, M. A., Fandos-Roig, J. C., Estrada-Guillén, M., & Monferrer-Tirado, D. (2018). Younger and older trust in a crisis situation. *International Journal of Bank Marketing*, 36(3), 456-481. doi:10.1108/ijbm-01-2017-0018
- Pregolato, M., Bussin, M. H., & Schlechter, A. F. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15. doi:10.4102/sajhrm.v15.804
- Prouska, R., Psychogios, A. G., & Rexhepi, Y. (2016). Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance. *Personnel Review*, 45(6), 1259-1280. doi:10.1108/pr-02-2015-0024
- Sahakiantis, I., Engle, A. D., & Dowling, P. J. (2018). Comparative total rewards policies and practices. In M. Festing (Ed.), *HANDBOOK OF RESEARCH ON COMPARATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (2nd ed.). Glow, England: EDWARD ELGAR PUBLISHING. doi:10.4337/9781784711139

Smit, W., Stanz, K., & Bussin, M. (2015). Retention preferences and the relationship between total rewards, perceived organisational support and perceived supervisor support. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1). doi:10.4102/sajhrm.v13i1.665

Thomas, L., Ambrosini, V. and Hughes, P. (2017). The role of organizational citizenship behaviour and rewards in strategy effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(19), pp. 1-30.

Kontakt

PhDr. Daniela Bertová, PhD.

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Konštantínova 16, 080 01 Prešov

daniela.bertova@unipo.sk

PhDr. Jana Cocuľová, PhD.

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Konštantínova 16, 080 01 Prešov

jana.coculova@unipo.sk

Mgr. Nella Svetozarovová, PhD.

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Konštantínova 16, 080 01 Prešov

nella.svetozarovova@unipo.sk

PhDr. Miroslava Šoltés, PhD.

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Konštantínova 16, 080 01 Prešov

miroslava.soltes@unipo.sk