

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/I/2025/36124420748630276

**ZAMESTNANECKÉ VÝHODY NA PODPORU
ROVNOVÁHY PRACOVNÉHO A
SÚKROMNÉHO ŽIVOTA**

Diplomová práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**ZAMESTNANECKÉ VÝHODY NA PODPORU
ROVNOVÁHY PRACOVNÉHO A
SÚKROMNÉHO ŽIVOTA**

Diplomová práca

Študijný program: finančné riadenie podniku
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra ekonómie a manažmentu
Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Barbora Gontkovičová , PhD.

Košice 2025

Bc. Simona Torjayová

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada vyjadrila úprimné pod'akovanie doc. Ing. Barbore Gontkovičovej, PhD., za jej odborné vedenie, cenné rady, podporu a trpezlivosť, ktoré výrazne prispeli ku kvalitnému spracovaniu tejto diplomovej práce. Ďalej by som chcela pod'akovať všetkým zainteresovaným osobám z praxe, ktorí boli ochotní podeliť sa o svoje údaje a postrehy. V neposlednom rade patrí moje pod'akovanie aj mojej rodine a blízkym za ich neustálu podporu, povzbudenie a porozumenie počas celého štúdia.

ABSTRAKT

TORJAYOVÁ, Simona: Zamestnanecké výhody na podporu rovnováhy pracovného a súkromného života – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie a manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Barbora Gontkovičová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2025, počet strán 63.

Cieľom záverečnej práce bolo na základe teoretického vymedzenia identifikovať a analyzovať zamestnanecké výhody podporujúce rovnováhu pracovného a súkromného života zamestnancov a poukázať na ich využívanie v praxi na Slovensku. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Práca obsahuje 12 tabuliek a 9 grafov. Prvá kapitola je venovaná vymedzeniu základných pojmov, súčasným trendom a významu benefitového systému v personálnom riadení. V nasledujúcich kapitolách boli zadané ciele a metodika práce. Posledné kapitoly obsahujú kvantitatívnu analýzu údajov poskytnutých portálom Platy.sk (2020 – 2024), závery z prieskumu benefitov spoločnosti Grafton z roku 2024, ako aj o kvalitatívny rozhovor s HR oddelením vybranej spoločnosti. Analytická časť zahŕňa interpretáciu vývoja benefitov podľa segmentov zamestnancov, ich preferencií a výskytu v praxi. Súčasťou práce je aj prognóza vývoja najčastejšie poskytovaných benefitov na obdobie rokov 2025 až 2027, zostavená pomocou lineárnej regresie. Výsledkom práce sú odporúčania pre zefektívnenie benefitových systémov, ktoré reflektujú aktuálne potreby pracovnej sily a výzvy trhu práce.

Kľúčové slová:

zamestnanecké výhody, rovnováha pracovného a osobného života, zamestnávateľ, zamestnanec

ABSTRACT

TORJAYOVÁ, Simona: *Employee Benefits Supporting Work-Life Balance* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economy with seat in Košice; Department of Economics and Management. – Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Barbora Gontkovičová, PhD. – Košice: FBE UEBA, 2025, 63 pages.

The aim of this thesis was to identify and analyse employee benefits that support the balance between work and private life, based on theoretical frameworks, and to highlight their practical application in Slovakia. The thesis is structured into five chapters and includes 12 tables and 9 charts. The first chapter focuses on defining basic terms, current trends, and the significance of the benefit system in human resource management. The subsequent chapters define the objectives and methodology of the work. The final chapters present a quantitative analysis of data provided by the Platy.sk portal (2020–2024), findings from the Grafton benefits survey conducted in 2024, and a qualitative interview with the HR department of a selected company. The analytical part includes an interpretation of benefit trends by employee segments, their preferences, and real-world implementation. The thesis also presents a forecast of the most frequently provided benefits for the years 2025 to 2027, based on linear regression analysis. The outcomes include recommendations for improving benefit systems to better reflect current workforce needs and labour market challenges.

Key words: employee benefits, work-life balance, employer, employee

OBSAH

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Úvod do problematiky work-life balance.....	11
1.1.1 Význam WLB v dnešnej spoločnosti a prínosy WLB.....	12
1.1.2 Nástroje na podporu WLB	13
1.2 Zamestnanecké výhody ako nástroj na podporu work-life balance	14
1.2.1 Flexibilné pracovné podmienky	16
1.2.2 Podpora rodinného života	18
1.2.3 Zdravotné a wellness benefity.....	19
1.2.4 Voľnočasové benefity	20
1.2.5 Vhodnosť WLB benefítov pre skupiny zamestnancov.....	20
1.3 Zamestnanecké benefity pre podporu WLB na Slovensku.....	21
1.4 Zamestnanecké benefity pre podporu work-life balance v zahraničí.....	27
1.5 Komparácia zamestnaneckých benefítov na podporu work-life balance na Slovensku a v zahraničí.....	29
2 Cieľ práce	30
3 Metodika práce a metódy skúmania	31
3.1 Charakteristika objektu skúmania	31
3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	31
3.3 Použité metódy spracovania, vyhodnotenia a interpretácie údajov	32
4 Výsledky práce	33
4.1 Poskytovanie zamestnaneckých benefítov.....	33
4.2 Finančné a nefinančné zamestnanecké benefity	34
4.2.1 Porovnanie poskytovania finančných a nefinančných benefítov.....	35
4.2.2 Porovnanie ponuky a dopytu finančných a nefinančných benefítov	36
4.3 Analýza zamestnaneckých benefítov podľa vybraných oblastí.....	37
4.3.1 Benefity podporujúce flexibilitu na pracovisku	38
4.3.2 Sociálna podpora.....	40
4.3.3 Osobné benefity	42
4.3.4 Benefity na zdravotnú starostlivosť a wellness programy.....	45
4.3.5 Benefity poskytované na vzdelávanie a profesionálny rozvoj	47
4.4 Poskytovanie benefítov vzhľadom na kategorizáciu zamestnancov podľa ich stupňa pracovnej záťaže a vzdelania (white/blue-collars).....	48
4.5 Predikcia budúceho vývoja vybraných work-life balance benefítov	50
4.6 Postavenie work-life balance benefítov vo vybranom podniku.....	52
4.6.1 Porovnanie záverov rozhovoru a výsledkov prieskumu Grafton (2024).....	54

5	Diskusia	56
5.1	<i>Návrhy na zlepšenie systému poskytovania zamestnaneckých benefitov vo vybranom podniku</i>	56
5.2	<i>Možné využitie výsledkov v praxi</i>	59
	Záver	60
	Bibliografické zdroje	61
	PRÍLOHY	64
	<i>Príloha 1 – Otázky pre pološtruktúrovaný rozhovor so zástupkyňou oddelenia ľudských zdrojov výrobnjej spoločnosti</i>	64

Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov

TABUĽKA 1 – PODIEL ZAMESTNANCOV, KTORÍ MAJÚ K DISPOZÍCIÍ SICK DAYS	23
TABUĽKA 2 - PODIEL ZAMESTNANCOV S MOŽNOSŤOU EXTRA KOMPENZÁCIE MZDY PRI PN	24
TABUĽKA 3 – PRÍSPEVKY NA AKTIVITY	24
TABUĽKA 4 - POSKYTOVANIE ZAMESTNANECKÝCH BENEFITOV V ROKOCH 2010 - 2024	33
TABUĽKA 5 - POROVNANIE FINANČNÝCH A NEFINANČNÝCH BENEFITOV	34
TABUĽKA 6 – PREHĽAD POSKYTOVANIA FLEXIBILNÝCH PRACOVNÝCH PODMIENOK V ROKOCH 2020 - 2024	38
TABUĽKA 7 - POROVNANIE POSKYTOVANIA BENEFITOV V RÁMCI SOCIÁLNEJ PODPORY V ROKOCH 2020 - 2024	40
TABUĽKA 8 - POSKYTOVANIE OSOBNÝCH BENEFITOV V ROKOCH 2020 – 2024 A ICH VPLYV NA WL B	43
TABUĽKA 9 – PREHĽAD POSKYTOVANIA VYBRANÝCH BENEFITOV NA ZDRAVOTNÚ STAROSTLIVOSŤ A WELLNESS PROGRAMV V ROKOCH 2020 – 2024 ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE NA ZÁKLADE ÚDAJOV POSKYTNUTÝCH PORTÁLOM PLATY.SK	45
TABUĽKA 10 – ROVNICE A KOEFICIENTY DETERMINÁCIE POUŽITÉ PRI VÝPOČTE PROGNOZY ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE	50
TABUĽKA 11 - PROGNOZA POSKYTOVANIA VYBRANÝCH BENEFITOV	51
TABUĽKA 12 – SÚHRNNÁ TABUĽKA WORK-LIFE BALANCE BENEFITOV	54
GRAF 1 - POROVNANIE PRIEMERNÉHO POSKYTOVANIA FINANČNÝCH A NEFINANČNÝCH BENEFITOV	35
GRAF 2 - POROVNANIE DOPYTU A PONUKY FINANČNÝCH A NEFINANČNÝCH BENEFITOV ..	36
GRAF 3 - POROVNANIE POSKYTOVANIA FLEXIBILNÝCH PRACOVNÝCH PODMIENOK V ROKOCH 2020 - 2024	39
GRAF 4 - POROVNANIE MIERY POSKYTOVANANIA BENEFITOV SOCIÁLNEJ PODPORY V ROKOCH 2020 A 2024	41
GRAF 5 – POROVNANIE POSKYTOVANIA OSOBNÝCH BENEFITOV PRIAMO OVPLYVNŮJÚCICH WL B	44
GRAF 6 – POROVNANIE POSKYTOVANIA BENEFITOV NA ZDRAVOTNÚ STAROSTLIVOSŤ A WELLNESS PROGRAMY	46
GRAF 7 – VÝVOJ POSKYTOVANIA BENEFITOV NA VZDELÁVANIE V OBDOBÍ 2020 - 2024	48
GRAF 8 – POROVNANIE PREFEROVANÝCH BENEFITOV V RÁMCI SEGMENTOV	49

GRAF 9 - PROGNOZA VYVOJA VYBRANÝCH ZAMESTNANECKÝCH BENEFITOV ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE NA ZÁKLADE ÚDAJOV POSKYTNUTÝCH Z PORTÁLU PLATY.SK.....	51
--	----

Úvod

Zamestnanecké výhody predstavujú v súčasnosti jeden z najdôležitejších nástrojov personálneho riadenia a strategického manažmentu ľudských zdrojov. V súčasnom dynamickom pracovnom prostredí, ktoré je poznačené rastúcou mierou stresu, flexibilitou práce, generačnými rozdielmi a potrebou dosahovania rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, sa benefity čoraz viac dostávajú do popredia ako dôležitý strategický nástroj. Ich efektívne nastavenie priamo ovplyvňuje spokojnosť a angažovanosť pracovníkov, čím prispieva k budovaniu udržateľného a konkurencieschopného pracovného prostredia.

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe teoretického vymedzenia identifikovať a analyzovať zamestnanecké výhody, ktoré podporujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov, a zároveň poukázať na ich reálne využívanie v praxi na Slovensku. Práca sa sústreďuje predovšetkým na vývoj benefitov v období rokov 2020 až 2024 a ich aktuálne vnímanie a nastavenie zo strany zamestnávateľov aj zamestnancov.

Teoretická časť práce ponúka východiskový rámec k pochopeniu podstaty zamestnaneckých benefitov, ich klasifikácie, vývoja, vplyvu na motiváciu pracovníkov a špecifického významu pri podpore rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom.

Praktická časť je založená na kombinácii kvantitatívnej a kvalitatívnej analýzy. Úvodná kapitola praktickej časti sa zameriava na prehľad najčastejšie poskytovaných benefitov v rokoch 2020-2024, pričom vychádza z údajov poskytnutých portálom platy.sk, výlučne pre účely tejto diplomovej práce. Tieto údaje umožnili sledovať dynamiku vo vývoji poskytovania benefitov a identifikovať stabilné a progresívne formy výhod.

Nasledujúce kapitoly sa zaoberajú analýzou benefitov podľa tematických oblastí – flexibilné pracovné podmienky, sociálna podpora, zdravotná starostlivosť a wellness programy a osobné benefity. Každá z týchto oblastí je spracovaná s dôrazom na jej význam pre work-life balance a jej konkrétne zastúpenie v praxi.

Dôležitou súčasťou praktickej časti je porovnanie výsledkov s prieskumom benefitov spoločnosti Grafton z roku 2024. Vďaka tejto komparatívnej analýze bolo možné identifikovať rozdiely medzi dopytom zamestnancov a reálnou ponukou benefitov podľa segmentov (white-collar, blue-collar).

Významným prínosom je aj predikcia vývoja vybraných benefitov do roku 2027 pomocou lineárnej regresie, ktorá umožňuje odhadnúť pravdepodobné trendy v oblasti benefitovej politiky.

Kvalitatívny rozmer dopĺňa pološtruktúrovaný rozhovor s predstaviteľkou HR oddelenia výrobnéj spoločnosti, ktorý prináša pohľad na fungovanie benefitového systému v praxi. Rozhovor ponúka poznatky o kritériách zavádzania benefitov, skúsenostiach zamestnancov a výzvach, ktorým organizácia čelí pri implementácii výhod.

V záverečnej časti sú formulované odporúčania pre zefektívnenie benefitového systému s prihliadnutím na poznatky z analýz a kvalitatívneho výskumu. Diskusia reflektuje prínosy práce, možnosti aplikácie v praxi a poukazuje na kľúčové oblasti, ktoré si vyžadujú ďalšiu pozornosť zo strany zamestnávateľov.

Diplomová práca tak ponúka komplexný pohľad na problematiku zamestnaneckých benefitov zameraných na podporu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom a prináša empiricky podložené odporúčania pre ich efektívne nastavenie v kontexte slovenského trhu práce.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Koncept rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom (work-life balance) sa v posledných desaťročiach stal jedným z kľúčových aspektov moderného pracovného prostredia. Na jednej strane zamestnanci hľadajú spôsoby, ako skĺbiť svoje pracovné povinnosti s osobným životom, pričom na druhej strane si zamestnávateľia uvedomujú, že investícia do celkovej spokojnosti zamestnancov sa im môže vrátiť, a to v podobe vyššej produktivity, lojality, či nižšej fluktuácie. Prvá kapitola diplomovej práce sa venuje teoretickému vymedzeniu zamestnaneckých výhod na podporu rovnováhy pracovného a súkromného života uplatniteľných v slovenských podmienkach aj v medzinárodnom prostredí.

1.1 Úvod do problematiky work-life balance

Work-life balance (WLB) je pomerne komplexný pojem, ktorý sa v odborných kruhoch a bežnej komunikácii používa rôzne. Jednotlivé definície WLB sa líšia podľa toho, ako autori vnímajú a zdôrazňujú kľúčové aspekty rovnováhy medzi pracovným a osobným životom. Staršie definície sa často sústreďujú na minimalizáciu konfliktu medzi prácou a osobnými povinnosťami, pričom zdôrazňujú potrebu jasných hraníc, ktoré umožňujú jednotlivcom zvládať obe oblasti bez preťaženia. Novšie definície však okrem minimalizácie konfliktu zdôrazňujú aj význam subjektívneho pocitu spokojnosti, flexibility a kontroly nad časom. (Lee & Sirgy, 2024). Títo autori definujú WLB ako stav, v ktorom sú pracovné a osobné záväzky jednotlivca vyvážené, čo vedie k jeho vyššej spokojnosti v živote a minimalizácii stresu.

Bataineh (2019) opisuje WLB ako schopnosť jednotlivca efektívne a harmonicky vyvažovať pracovné a rodinné záväzky, ktoré podporujú jeho profesionálny aj osobný rast. Autor tiež zdôrazňuje, že rovnováha nie je len o minimalizovaní konfliktu, ale aj o podpore celkového osobného a profesionálneho rozvoja, ktorý prináša naplnenie v oboch oblastiach.

Podľa Lockwoodovej (2003) môže byť koncept rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom chápaný z pohľadu zamestnanca, kde predstavuje výzvu v podobe zvládania pracovných povinností spolu s osobnými a rodinnými záväzkami a zo strany zamestnávateľa, kde ide o výzvu vytvorenia takých pracovných podmienok, ktoré zabezpečia väčšiu spokojnosť zamestnancov a podporia ich zdravie a pohodu.

Dosiahnutie zdravej rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zahŕňa riadenie profesionálnych povinností a osobných záväzkov spôsobom, ktorý minimalizuje stres, podporuje starostlivosť o seba a podporuje celkovú pohodu. Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom je v podstate o nájdení rovnováhy, ktorá jednotlivcom umožňuje vyniknúť v ich profesionálnom živote a zároveň si zachovať naplnený osobný život. Táto rovnováha sa môže veľmi líšiť od človeka k človeku, pretože každý má jedinečné potreby a priority. Dosiahnutie zdravej rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom znamená nájsť správnu kombináciu pracovného, rodinného a osobného času, ktorá umožňuje plnohodnotný život v kancelárii aj mimo nej (Hreha, 2023).

1.1.1 Význam WLB v dnešnej spoločnosti a prínosy WLB

V súčasnom dynamickom pracovnom prostredí, ktoré je ovplyvnené rýchlym technologickým pokrokom, globalizáciou a neustálymi zmenami v organizačných štruktúrach, sa otázka rovnováhy medzi pracovným a osobným životom stáva čoraz dôležitejšou. WLB nie je len otázkou individuálnej pohody, ale aj kľúčovým faktorom, ktorý ovplyvňuje výkonnosť a konkurencieschopnosť organizácií. V dnešnej dobe, keď zamestnanci čelia nielen profesionálnym, ale aj osobným výzvam je dôležité, aby mali možnosť dosiahnuť rovnováhu, ktorá im umožní naplno sa venovať práci, ale zároveň si užívať kvalitný osobný a rodinný život. Podpora WLB v organizáciách nie je len trendom, ale nevyhnutnosťou pre udržanie spokojnosti zamestnancov, zníženie stresu a predchádzanie vyhoreniu. Je to aj spôsob, ako si firmy zabezpečia stabilný tím a vybudujú silnú firemnú kultúru, ktorá podporuje lojalitu, angažovanosť a produktivitu (Hazique, 2024).

V odbornej literatúre sú uvedené rôzne kvalitatívne a kvantitatívne prínosy WLB, medzi ktoré Smetanová et al. (2014) zaraďujú: zlepšenie firemnej reputácie, efektívnejší nábor vedúci k vyššej kvalite zamestnancov alebo k zníženiu počtu neobsadených pracovných miest, redukciu absencií a práceneschopnosti, zlepšenú produktivitu a pracovný výkon, vyššiu spokojnosť so zamestnaním, väčšiu motiváciu zamestnancov, zníženie stresu a ďalšie pozitívne efekty.

Na prínosy WLB sa môžeme pozerat' z pohľadu zamestnancov aj zamestnávateľov. Z pohľadu zamestnancov prináša rovnováha medzi pracovným a súkromným životom množstvo výhod, medzi ktoré môžeme zaradiť zlepšenie duševného a fyzického zdravia, zníženie stresu a rizika vyhorenia, vyššiu pracovnú spokojnosť a motiváciu, lepšiu rodinnú a osobnú pohodu, zvýšenú produktivitu a efektivitu v práci, osobnostný rozvoj, či zvýšenú

flexibilitu a kontrolu nad vlastným časom (Hreha, 2023). Na druhej strane ako uvádza Kašparová a Kunz (2013) prináša politika WLB výhody taktiež pre zamestnávateľov. Medzi tieto výhody patrí napríklad zníženie fluktuácie zamestnancov a udržanie kvalitnej pracovnej sily, čo vedie k nižším nákladom na nábor a zaškolenie nových pracovníkov. Spokojnosť zamestnancov zvyšuje ich dôveru voči zamestnávateľom, čo následne vedie k väčšej ochote poskytovať lepší a kvalitnejší pracovný výkon, čím sa zlepšuje konkurencieschopnosť organizácie na trhu.

Tamunomiebi a Oyibo (2020) vo svojom článku zdôrazňujú, že efektívne programy na podporu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom môžu viesť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov, ich motivácie a celkovej výkonnosti. Implementácia takýchto programov prispieva k zníženiu stresu a zlepšeniu duševného zdravia pracovníkov, čo má pozitívny vplyv na ich produktivitu. Zároveň v článku uvádzajú, že podpora WLB zo strany organizácie môže znížiť fluktuáciu zamestnancov a zvýšiť ich lojalitu voči firme. Tieto zistenia naznačujú, že investícia do programov na podporu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom je prospešná nielen pre zamestnancov, ale aj pre samotné organizácie.

Tieto tvrdenia vo svojom článku podporujú aj Srimannarayana a Devi (2013), ktorí skúmajú vzťah medzi rovnovouhou medzi pracovným a súkromným životom a spokojnosťou zamestnancov. Autori poukazujú na to, že efektívne riadenie work-life balance môže významne prispieť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov, čo následne ovplyvňuje ich produktivitu a celkový výkon. Autori tiež poukazujú na to, že nedostatočná rovnováha medzi pracovným a súkromným životom môže viesť k zvýšenému stresu, vyhoreniu a zníženej motivácii zamestnancov. Preto je pre organizácie kľúčové implementovať stratégie podporujúce work-life balance, aby zabezpečili vyššiu spokojnosť a lojalitu svojich zamestnancov.

1.1.2 Nástroje na podporu WLB

Nástroje na podporu WLB sú rôznorodé opatrenia a benefity, ktoré zamestnávatelia využívajú na to, aby zamestnancom umožnili ľahšie vyvážiť pracovné povinnosti s osobným a rodinným životom. Cieľom týchto nástrojov je zvýšiť spokojnosť, motiváciu a produktivitu zamestnancov, znížiť stres a predísť vyhoreniu, čo vedie k lepšej atmosfére na pracovisku a nižšej fluktuácii. Hlavné nástroje podpory WLB zahŕňajú:

- *Flexibilné pracovné podmienky* - možnosť zamestnancov prispôbiť si pracovný čas a lepšie zladit' prácu s osobnými povinnosťami a záujmami, napr. flexibilný pracovný čas, home office.
- *Sociálna podpora a starostlivosť o rodinu* - podpora zamestnancov pri starostlivosti o deti či seniorov, napríklad zabezpečením firemnej škôlky alebo príspevkov na starostlivosť o deti.
- *Zdravotná starostlivosť a wellness programy* - zamerané na podporu fyzického a duševného zdravia, napríklad poskytovanie zdravotného poistenia, príspevkov na športové aktivity, relaxačné programy alebo psychologické poradenstvo.
- *Vzdelávanie a profesionálny rozvoj* - možnosti vzdelávania a koučingu, ktoré zamestnancom pomáhajú lepšie zvládať stres a organizovať si pracovný čas efektívne. Tieto programy môžu zahŕňať školenia o time managemente či workshopoch na témy osobného rozvoja.
- *Dni voľna a osobné benefity* - možnosti čerpania dovolenky alebo osobných dní (tzv. sick days).
- *Podpora duševného zdravia* - napríklad prístup k psychologickým konzultáciám alebo terapeutickým programom.

Medzi ďalšie nástroje na podporu WLB podľa Kašpárovej a Kunza (2013) môžeme zaradiť firemné podujatia, na ktorých sa môžu zúčastniť aj rodinní príslušníci zamestnancov, vzdelávacie programy zamerané na zvládanie stresu a harmonizáciu pracovného a osobného života, poskytovanie rôznych benefitov, ako sú vitamínové balíčky či tzv. „sick days“, zabezpečenie rôznych foriem starostlivosti o deti zamestnancov, poradenské a právne služby, napríklad pomoc v prípade rozvodu, udržiavanie komunikácie so zamestnancom aj počas rodičovskej dovolenky, či podporu štúdia popri zamestnaní.

1.2 Zamestnanecké výhody ako nástroj na podporu work-life balance

Motivácia zamestnancov patrí medzi náročné a komplexné úlohy, ktorým čelí zamestnávateľ. Hlavným cieľom motivácie je vytvoriť pracovné prostredie, ktoré zamestnancom umožní uspokojiť ich potreby a záujmy, čím sa podporí ich efektívny pracovný výkon. Súčasne je však dôležité, aby výsledky ich práce prispievali k dosahovaniu cieľov a úloh stanovených zamestnávateľom. Zamestnanecké benefity zohrávajú významnú úlohu pri zvyšovaní spokojnosti zamestnancov. Často sú označované aj ako „zamestnanecké

výhody“ predstavujú formu odmeny alebo kompenzácie, ktorú zamestnávateľ ponúka zamestnancovi nad rámec bežného mzdového ohodnotenia (Matlovičová, 2024).

Zamestnanecké benefity sú úzko spojené s podnikovou sociálnou politikou a snahou podporiť dlhodobú lojalitu zamestnancov, čím nepriamo ovplyvňujú ich motiváciu zostať v organizácii. Tieto výhody však spravidla nepodporujú krátkodobý pracovný výkon, nie sú viazané na zásluhy či výkonnosť zamestnanca, hoci ich poskytovanie môže byť podmienené dĺžkou pracovného pomeru. Zamestnanci ich nie vždy vnímajú ako skutočnú výhodu, keďže podniky ich niekedy zavádzajú len preto, aby držali krok s konkurenciou, bez hlbšej analýzy ich účinnosti alebo relevantnosti. Ak sú benefity správne nastavené, môžu zlepšiť pracovnú spokojnosť, no nesprávne alebo nevyvážené nastavenie môže viesť k frustrácii. Navyše, po určitom čase sa môžu benefity stať samozrejmom súčasťou pracovného vzťahu, čo ich robí náročnými na zmenu alebo zrušenie (Novák, 2009). Macháček (2013) tvrdí, že zamestnanecké benefity sú často zamerané na podporu rovnováhy medzi pracovným a osobným či rodinným životom zamestnancov, pričom významnú úlohu zohrávajú aj voľnočasové aktivity. Zdôrazňuje, že udržiavanie tejto rovnováhy pozitívne ovplyvňuje motiváciu, spokojnosť a výkonnosť zamestnancov, zároveň znižuje mieru pracovnej neschopnosti a zlepšuje prístup zamestnancov k zákazníkom. Zamestnanci, ktorí sú oddychnutí, spokojní a správne motivovaní, dosahujú vyššiu produktivitu.

Ako uvádza portál Profesia (2023), zamestnanecké výhody môžu byť uplatňované dvoma spôsobmi. Prvým spôsobom je plošné poskytovanie benefitov, kedy všetci zamestnanci majú rovnaký prístup ku všetkým benefitom bez rozdielu, pričom je na individuálnom rozhodnutí každého zamestnanca, či a v akej miere tieto výhody využije. Druhým spôsobom je cafeteria systém, kde si zamestnanci v rámci vopred stanoveného finančného limitu môžu vybrať tie benefity, ktoré najviac vyhovujú ich potrebám a preferenciám, čím sa zvyšuje ich subjektívna hodnota.

Zamestnanecké výhody podľa ich povahy rozdeľujeme na finančné a nefinančné. Finančné benefity predstavujú priame peniaze alebo ich ekvivalent, ktoré zamestnanec dostane navyše k svojej mzde. Ich výhodou je, že ich zamestnanec môže využiť podľa vlastných potrieb. Medzi najčastejšie finančné benefity patria: 13. a 14. plat, mobilný telefón na súkromné účely, služobné auto aj na súkromné účely, zamestnanecké zľavy, príspevok na cestovanie do práce, príspevok spoločnosti na doplnkové dôchodkové sporenie, príspevok na bývanie, odmeny pri pracovných a životných jubileách, príspevok na dovolenku, sick

days, preplatené voľno na zotavenie, strava nad rámec zákona, zľavy na firemné produkty alebo služby (Matlovičová, 2024).

Medzi nefinančné benefity môžeme zaradiť: dovolenka navyše, narodeninové voľno, voľno navyše pri narodení dieťaťa, flexibilný pracovný čas, flexibilná dochádzka, odborné alebo jazykové vzdelávanie, firemné akcie teambuildingy, práca z domu, oddychová, relaxačná miestnosť alebo zóna a podobne (Profesia, 2023).

Zamestnanecké výhody, ktoré podporujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, sú navrhnuté tak, aby zamestnancom pomohli zvládať pracovné povinnosti a zároveň si udržiavať dostatok priestoru na osobný, rodinný a spoločenský život. Môžeme medzi ne zaradiť flexibilné pracovné podmienky, podporu rodinného života, zdravotné a wellness benefity, vzdelávanie a osobný rozvoj, či voľnočasové benefity.

1.2.1 Flexibilné pracovné podmienky

Flexibilné pracovné podmienky predstavujú jeden z najefektívnejších nástrojov na podporu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Umožňujú zamestnancom prispôbiť si pracovný čas a miesto výkonu práce svojim individuálnym potrebám, čo prispieva k zníženiu stresu a zvýšeniu celkovej spokojnosti. Tieto formy zamestnania boli zavedené ako odpoveď na dynamicky sa meniace potreby trhu práce a očakávania zamestnancov i zamestnávateľov. Ich primárnym cieľom je vytvoriť pracovné prostredie, ktoré podporuje rovnováhu medzi profesionálnym a osobným životom, pričom umožňuje zamestnancom efektívne reagovať na rôzne životné situácie (Eurokadra, 2023).

Spacent (2024) uvádza, že zavedenie flexibility na pracovisku môže výrazne prispieť k zlepšeniu fyzického zdravia zamestnancov. Flexibilný rozvrh im často umožňuje venovať viac času aktivitám prospešným pre zdravie, ako je pravidelné cvičenie. To nielenže podporuje ich fyzickú kondíciu, ale zároveň pomáha znižovať úroveň stresu, čo pozitívne ovplyvňuje celkovú kvalitu ich života. Flexibilný pracovný čas navyše zamestnancom poskytuje lepšie možnosti na efektívne plánovanie času a zosúladenie pracovných povinností s osobnými potrebami.

Štúdia zdôrazňujúca výhody flexibilnej práce ukázala, že viac ako tretina pracovníkov s flexibilným režimom zaznamenala zlepšenie duševného zdravia, pričom odborníci upozornili na negatívne dopady nepriaznivých postojov vedenia k tejto téme. Prieskum medzi zamestnancami zo 115 spoločností, uskutočnený firmou Wildgoose, odhalil, že 39 %

respondentov s flexibilnou prácou pocíťovalo zlepšenie psychického zdravia. Navyše, 43 % zamestnancov bez možnosti flexibilného režimu uviedlo, že by im táto možnosť pomohla lepšie zvládať svoje duševné zdravie. Takmer 69 % respondentov uviedlo, že flexibilná práca prispieva k udržiavaniu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom (People Management, 2019).

Medzi jednu z hlavných foriem flexibilných pracovných podmienok zaraďujeme flexibilnú pracovnú dobu. Flexibilný pracovný čas zvyčajne pozostáva z povinného úseku, počas ktorého je zamestnanec povinný byť na pracovisku, a voliteľných hodín, ktoré môže odpracovať podľa vlastných potrieb. Spolu tieto dve časti vytvárajú štandardnú osemhodinovú pracovnú dobu (alebo inú, podľa podmienok pracovnej zmluvy). Flexibilná pracovná doba prináša výhody pre zamestnancov aj zamestnávateľov, pretože umožňuje zamestnancom pracovať v čase, keď sú najproduktívnejší. Za jej najväčšie výhody sa považuje vyššia spokojnosť zamestnancov, kedy možnosť voľby pracovného času zvyšuje spokojnosť a motiváciu zamestnancov. Ďalšou výhodou je zvýšená produktivita, nakoľko zamestnanci môžu pracovať v čase, keď sú najviac sústredení a výkonní. Flexibilná pracovná doba je obzvlášť prínosná pre rodičov malých detí, ktorí potrebujú zladať pracovné povinnosti s konkrétnymi časovými nárokmi, ako je odprevádzanie detí do školy či krúžkov. Flexibilita pracovného času je ideálna aj pre ľudí s rôznym biorytmom – ranné typy môžu začať pracovať skoro ráno, naopak iní zasa ocenia možnosť neskoršieho začiatku pracovného dňa (Profesia, 2023).

Práca z domu alebo home office je ďalšou formou flexibilných pracovných podmienok, pričom ide o pracovný režim, pri ktorom zamestnanec nemusí pravidelne dochádzať na pracovisko, ale vykonáva svoje pracovné povinnosti z domu alebo iného miesta, pričom so zamestnávateľom komunikuje prostredníctvom telefónu alebo počítačovej siete (Húževka & Šrámka, 2021).

Práca z domu predstavuje okrem možnosti lepšieho zosúladenia pracovného a súkromného života pre zamestnancov aj iné ďalšie výhody, ako napríklad flexibilita, ktorá im umožňuje vybrať si vlastné pracovné hodiny a prostredie. Zamestnanci tak môžu pracovať podľa svojho biorytmu, alebo si prispôbiť miesto a podmienky (osvetlenie, teplota). Za ďalšiu výhodu práce z domu sa považuje úspora času a peňazí, nakoľko si nevyžaduje každodenné dochádzanie do práce, pričom šetrí čas aj finančné náklady na dopravu. Tento čas môžu zamestnanci využiť na osobné záujmy alebo rodinný čas. Práca z

domu taktiež minimalizuje stres spojený s problémovými kolegami alebo hektickým pracovným prostredím v kancelárii. Taktiež znižuje riziko vzniku chorôb, nakoľko obmedzuje kontakt s chorobami v kancelárskom prostredí. V neposlednom rade môžu zamestnanci okrem domova pracovať aj z iných miest, ako sú kaviarne, coworkingové centrá alebo aj na cestách, čím získavajú ešte väčšiu slobodu. (Herinková, 2023).

1.2.2 Podpora rodinného života

Rodinné zamestnanecké benefity sú špecifickým typom výhod zameraných na podporu zamestnancov v ich rodinnom živote. Tieto benefity reflektujú záväzok zamestnávateľov k work-life balance a pomáhajú zamestnancom lepšie zvládať nároky spojené s prácou a rodinou. Prinášajú prospech nielen zamestnancom, ale aj zamestnávateľom, ktorí tým získavajú motivovanú a lojálnu pracovnú silu. Rodinne orientované benefity na pracovisku sú pre dnešných pracovníkov čoraz dôležitejšie a pri správnom nastavení môžu firmám pomôcť pri získavaní a udržaní špičkových talentov, zvýšení spokojnosti zamestnancov a znížení absencií. Tieto benefity mohli byť v minulosti prehliadané, no pri súčasnom trhu práce sa dostali na popredné miesto v zozname priorít zamestnancov. Niektoré z najžiadanejších rodinne orientovaných benefitov zahŕňajú rodičovskú dovolenku, platené voľno a flexibilné pracovné hodiny, pomoc so starostlivosťou o deti, podporu pri plánovaní rodiny, či profesionálne poradenstvo v oblasti života (Assured Partners, 2024).

Podľa portálu Onuava (2024) medzi najlepšie benefity podporujúce rodinný život patria flexibilný pracovný čas a home office, príspevky na starostlivosť o deti, rodičovská dovolenka a programy návratu do práce, či benefity budovania rodiny. Flexibilný pracovný čas je pre mnohých zďaleka najdôležitejším aspektom, pokiaľ ide o ústretovosť zamestnávateľa k rodine, a to najmä pre ženy, ktoré často preberajú ešte väčšiu záťaž v oblasti starostlivosti o rodinu. Tieto možnosti im umožňujú lepšie prispôbiť pracovný čas potrebám rodiny a zároveň usilovať sa o úspešnú kariéru. Flexibilita na pracovisku žiaducim spôsobom podporuje ženy a zvyšuje ich pocit ocenenia, čo posilňuje ich motiváciu a vernosť firme. Správa Women in the Workplace 2023 od McKinsey (2023) jasne ukazuje, že zvýšenie flexibility na pracovisku umožňuje ženám usilovať sa o kariéru. Ženy sa stávajú ambicioznejšími. 80 % chce byť povýšených na ďalšiu kariérnu úroveň, v porovnaní s 70 % v roku 2019. 20 % žien uvádza, že zvýšenie flexibility im pomohlo zostať v práci, alebo že nemuseli znižovať pracovný čas.

Príspevky na starostlivosť o deti sú dôležitým rodinným benefitom, ktorý poskytuje zamestnancom s deťmi finančnú podporu na pokrytie nákladov na starostlivosť o deti. Tento benefit môže poskytnúť finančnú úľavu pre rodiny, keďže náklady na starostlivosť o deti často tvoria značnú časť rodinného príjmu. Príspevky na starostlivosť o deti sú obzvlášť dôležité pre pracujúcich rodičov, pretože im pomáhajú udržiavať rovnováhu medzi pracovným a osobným životom. Spoločnosti, ktoré ponúkajú príspevky na starostlivosť o deti, dávajú svojim zamestnancom najavo, že podporujú ich rodinné záväzky a majú záujem o ich dlhodobý záväzok ako zamestnávateľ. Benefity na podporu plánovania rodiny sú benefity, ktoré spoločnosti ponúkajú svojim zamestnancom, aby ich podporili vo fáze plánovania rodiny. Môže to zahŕňať napríklad prístup k informačným a poradenským službám alebo finančnú podporu pri liečbe neplodnosti alebo adopcii (Onuava, 2024).

Ponúkание zamestnaneckých benefitov zameraných na podporu rodinného života sa stáva pre spoločnosti nevyhnutnosťou. Až 94 % pracovníkov v tohtoročnom prieskume spoločnosti Ovia Health označilo rodinné benefity za „dôležité“ alebo „mimoriadne dôležité“. Takmer tri štvrtiny opýtaných uviedli, že by prešli k inej firme, ak by tá ponúkala lepšie rodinné benefity (Forbes, 2024).

1.2.3 Zdravotné a wellness benefity

Zdravotné benefity výrazne súvisia s work-life balance, pretože podporujú fyzickú a psychickú pohodu zamestnancov a umožňujú im lepšie zvládať náročnosť práce a osobného života. Stávajú sa čoraz dôležitejšou súčasťou balíka odmien, ktoré spoločnosti ponúkajú svojim zamestnancom. Ide o ciele opatrenia, ktoré majú za cieľ podporovať zdravý životný štýl, zlepšiť fyzickú a psychickú pohodu zamestnancov a v konečnom dôsledku prispieť k lepšej rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom. Moderné spoločnosti čoraz viac investujú do zdravia a pohody svojich zamestnancov. Medzi obľúbené benefity patria príspevky na multisport karty, ktoré umožňujú využívať širokú sieť fitness centier, bazénov, športovísk a wellness zón. Ďalej je to doplnkové zdravotné poistenie, ktoré zabezpečuje rýchlejší prístup k špecialistom, pokrýva náklady na rôzne vyšetrenia a liečbu. Pravidelné zdravotné prehliadky a očkovania pomáhajú predchádzať chorobám a udržiavať optimálne zdravie. Poskytovanie psychologického poradenstva je k dispozícii pre zamestnancov, ktorí zápasia s pracovným stresom, osobnými problémami alebo inými psychickými ťažkosťami. Mnohé spoločnosti tiež organizujú programy na zmiernenie stresu, ako sú kurzy jogy, alebo meditácie. Zdravé stravovanie spoločnosti podporujú

poskytovaním príspevkov na stravu, zriadením firemných kantín s ponukou zdravých jedál alebo organizovaním workshopov o výžive. Ergonomické pracovné prostredie s nastaviteľnými stoličkami, stolmi a ďalším vybavením pomáha predchádzať zdravotným problémom spojeným s dlhodobým sedením. Benefity v podobe firemných športových akcií ako futbalové turnaje, bežecké preteky alebo lyžiarske výlety podporujú okrem zdravia zamestnancov aj tímového ducha a aktívny životný štýl. Firmy môžu svojim zamestnancom poskytovať aj vzdelávacie programy o zdraví, ktoré môžu zahŕňať prednášky o výžive, zdravom varení, prevencii civilizačných chorôb alebo prvej pomoci (Empuls, 2024).

1.2.4 Voľnočasové benefity

Zamestnávatelia si uvedomujú, že zamestnanci, ktorí sú aktívni vo voľnom čase, či už športujú alebo sa venujú umeleckým a kreatívnym činnostiam, často vykazujú vyššiu produktivitu a angažovanosť aj na pracovisku. Preto sa čoraz častejšie medzi zamestnanecké benefity zaraďujú príspevky na voľnočasové aktivity. Ide o podporu aktivít, ako sú návštevy fitness centier, kurzy varenia či umelecké workshopy. Týmto spôsobom zamestnávatelia nielen podporujú fyzické a psychické zdravie svojich pracovníkov, ale zároveň demonštrujú záujem o ich osobný rozvoj a pohodu mimo pracovného prostredia. Tento prístup posilňuje vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancom a prispieva k budovaniu pozitívnej firemnej kultúry. Tieto benefity umožňujú zamestnancom efektívne tráviť voľný čas a rozvíjať ich záujmy mimo pracovného prostredia, čím znižujú riziko vyhorenia a podporujú celkovú pohodu (Jamnický, 2024).

1.2.5 Vhodnosť WLB benefitov pre skupiny zamestnancov

Rozlišovanie medzi skupinami zamestnancov podľa povahy ich práce je dôležitým aspektom pri navrhovaní efektívne cielenej benefitnej politiky. V odbornej literatúre sa často používa členenie na tzv. white-collar a blue-collar pracovníkov. Pojmy zaviedol ako prvý americký sociológ Wright Mills (1951), ktorý ich definoval v kontexte ekonomickej a spoločenskej štruktúry zamestnania. White-collar pracovníci predstavujú zamestnancov vykonávajúcich prevažne administratívnu, odbornú alebo riadiacu prácu, ktorá si vyžaduje vyššie vzdelanie a typicky sa realizuje v kancelárskom prostredí. Naopak, blue-collar pracovníci vykonávajú manuálnu alebo technickú prácu, často vo výrobe, stavebníctve, doprave alebo údržbe, a sú typicky viazaní na konkrétne pracovisko a pracovný čas.

V kontexte zamestnaneckých výhod a work-life balance je potrebné zohľadniť, že tieto dve skupiny zamestnancov môžu mať odlišné potreby a preferencie. Zatiaľ čo white-collar zamestnanci častejšie vyhľadávajú benefity ako home office, flexibilný pracovný čas, vzdelávacie kurzy či duševné wellness programy, blue-collar pracovníci uprednostňujú stabilné a konkrétne výhody, ako napríklad príspevky na stravovanie a dopravu, fyzickú regeneráciu, istotu voľna navyše či dodatočné finančné benefity. Tieto rozdiely pramenia nielen z charakteru práce, ale aj z rozdielneho organizačného nastavenia a možností využitia istých benefitov. Vzhľadom na tieto odlišnosti by mali zamestnávateľi pri nastavovaní benefičných systémov vychádzať z analýzy potrieb konkrétnych cieľových skupín. Zohľadnenie profesijných špecifik podporuje efektívnosť zavedených benefitov a prispieva k vyššej spokojnosti a lojalite zamestnancov. (Holman, 2002). Táto problematika je zároveň rozpracovaná v praktickej časti diplomovej práce, kde sú analyzované preferované WLB benefity u white-collar a blue-collar pracovníkov.

1.3 Zamestnanecké benefity pre podporu WLB na Slovensku

Work-life balance sa na Slovensku stáva čoraz dôležitejšou témou, keďže zamestnávateľi si uvedomujú jej význam pre spokojnosť a produktivitu zamestnancov. V kontexte rastúceho dôrazu na duševné a fyzické zdravie začínajú spoločnosti ponúkať zamestnanecké benefity, ktoré pomáhajú zosúladiť pracovné povinnosti s osobnými potrebami. Tieto benefity zahŕňajú flexibilné pracovné podmienky, zdravotné a wellness programy, finančnú podporu voľnočasových aktivít, ako aj rôzne rodinne orientované výhody. Cieľom týchto opatrení je nielen zvýšiť produktivitu a spokojnosť zamestnancov, ale aj vytvoriť pracovné prostredie, ktoré podporuje dlhodobú udržateľnosť a rovnováhu medzi kariérou a súkromným životom.

Legislatívny rámec na Slovensku upravuje základné povinnosti zamestnávateľov vo vzťahu k zamestnaneckým benefitom, ktoré podporujú work-life balance. Tieto benefity často vychádzajú zo Zákonníka práce, ktorý stanovuje minimálne požiadavky, ako napríklad:

- *Pracovná doba a prestávky* - Zákonník práce definuje maximálnu dĺžku pracovnej doby a povinné prestávky, čím prispieva k ochrane fyzického a duševného zdravia zamestnancov. Maximálnu pracovnú dobu stanovuje na 40 hodín týždenne, pričom umožňuje jej skrátenie v špecifických prípadoch (napr. pri rizikových povolaniach). Prestávky počas práce sú povinné, ak pracovná doba presiahne 6 hodín denne. Tieto

opatrenia minimalizujú riziko preťaženia a podporujú regeneráciu počas pracovného dňa.

- *Dovolenka a voľno navyše* - každý zamestnanec má právo na minimálne 4 týždne dovolenky ročne. Niektorí zamestnávateľia ponúkajú dni voľna navyše (tzv. „sick days“ alebo „family days“) nad rámec zákona, čím podporujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.
- *Podpora rodičov a rodín* - Zákonník práce poskytuje ochranu tehotným ženám, matkám a otcom v podobe rodičovskej dovolenky, skracovania pracovnej doby alebo úpravy pracovného režimu. Niektoré firmy navyše ponúkajú finančné príspevky na starostlivosť o dieťa, detské jasle alebo programy na podporu návratu do práce po rodičovskej dovolenke.
- *Flexibilita v práci* - Práca z domu (home office) a flexibilný pracovný čas sú stále populárnejšie benefity. Podľa Zákonníka práce je umožnenie práce z domu dohodou medzi zamestnávateľom a zamestnancom, pričom mnohé firmy ju rozširujú na pravidelnú možnosť.
- *Sociálna politika* - zamestnávateľia sú motivovaní ponúkať ďalšie benefity nad rámec zákonných požiadaviek prostredníctvom daňových zvýhodnení, napríklad pri poskytovaní stravných lístkov či príspevkov na voľnočasové aktivity. (Zákonník práce, zákon č. 311/2001 Z. z.)

Význam pracovných benefitov neustále narastá a sú kľúčové nielen pre generáciu Z, ale aj pre skúsených pracovníkov s dlhšou praxou na trhu práce. Bez ohľadu na to, či zamestnanci pracujú denne na pracovisku, využívajú hybridný režim alebo pracujú na diaľku, všetci očakávajú cieľené benefity, ktoré podporia ich pracovnú spokojnosť a životný štandard.

Nový prieskum aplikácie Práca za rohom, realizovaný portálom Platy.sk (Melcerová, 2024), analyzoval preferencie 4 365 zamestnancov na Slovensku a identifikoval benefity, ktoré sú pre jednotlivé skupiny pracovníkov najdôležitejšie. Prieskum ukázal, že zamestnanci na Slovensku prejavujú výrazný záujem o viac voľných dní, pričom existuje niekoľko spôsobov, ako im tieto dni poskytnúť. Môže ísť o dovolenku nad rámec zákona, špeciálne „happy days“ s čiastočne preplácanou mzdou, dni na zotavenie, známe ako sick days, alebo dokonca o neobmedzené voľno. Hoci flexibilný pracovný čas a práca z domu boli dlhodobo najžiadanejšími benefitmi, podľa tohto prieskumu sa dovolenka navyše dostala na druhé miesto v rebríčku obľúbenosti, čím potvrdila rastúci dopyt zamestnancov

po väčšej rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom. Dovolenka nad rámec zákona patrí medzi najdôležitejšie benefity pre určité skupiny zamestnancov, predovšetkým pre osoby s nižšími mzdami a zamestnancov v sektoroch ako elektrotechnika, energetika, doprava, cestovný ruch, gastronómia, zdravotníctvo, výroba, či verejná správa. Naopak, pre pracovníkov v IT sektore zostáva prioritou práca z domu. V školstve a automobilovom priemysle zamestnanci najviac oceňujú možnosti vzdelávania, zatiaľ čo flexibilný pracovný čas je kľúčový pre profesie v manažmente, administratíve, ekonomike, obchode, stavebníctve a oblasti ľudských zdrojov (Melcerová, 2024).

Zamestnanecké benefity zamerané na podporu zdravia pracovníkov sa na Slovensku stávajú čoraz populárnejšími a vnímané sú ako dôležitý nástroj zvyšovania spokojnosti zamestnancov. Tento trend potvrdzuje aj najnovšia analýza portálu Platy.sk, ktorý patrí do portfólia spoločnosti Profesia a dlhodobo sleduje vývoj v oblasti benefitov. Medzi zdravotne orientovanými benefitmi, ktoré Platy.sk pravidelne monitoruje, dominujú tzv. sick days – dni voľna nad rámec zákonnej dovolenky, ktoré zamestnancom umožňujú oddýchnuť si alebo zotaviť sa v prípade miernych zdravotných ťažkostí bez nutnosti lekárskeho potvrdenia. Tento benefit si v posledných rokoch získava čoraz väčšiu obľubu, pretože reflektuje potrebu prevencie, podporuje zodpovedný prístup k zdraviu a zároveň znižuje riziko šírenia chorôb na pracovisku (Alma Career, 2023).

Rok	Podiel zamestnancov
2019	13,10 %
2020	13,90 %
2021	14,60 %
2022	16 %

Tabuľka 1 – Podiel zamestnancov, ktorí majú k dispozícii sick days

Zdroj: Platy.sk

Tabuľka 1 znázorňuje rastúci podiel zamestnancov na Slovensku, ktorým zamestnávateľa poskytujú možnosť čerpať sick days – voľno nad rámec zákona v prípade, že sa necítia dobre. V roku 2019 malo tento benefit 13,10 % zamestnancov, v roku 2020 to bolo 13,90 %, v roku 2021 stúpol podiel na 14,60 % a v roku 2022 dosiahol 16 %. Tento trend poukazuje na zvyšujúci sa záujem zamestnávateľov o podporu zdravia a pohody svojich zamestnancov (Platy.sk, 2023).

Aktuálne údaje naznačujú, že firmy sa stále viac zameriavajú na zabezpečenie finančnej istoty zamestnancov v prípade práceneschopnosti. Takmer 10 % zamestnancov na Slovensku už môže počas PN využiť extra finančnú kompenzáciu poskytovanú zamestnávateľmi. To odráža ich snahu o podporu a stabilitu v nepredvídateľných situáciách.

Rok	Podiel zamestnancov
2019	6,30 %
2020	8,20 %
2021	8,10 %
2022	9,60 %

Tabuľka 2 - Podiel zamestnancov s možnosťou extra kompenzácie mzdy pri PN

Zdroj: Platy.sk

Tabuľka 2 zobrazuje podiel zamestnancov na Slovensku, ktorým zamestnávatelia poskytujú extra finančnú kompenzáciu počas práceneschopnosti. Od roku 2019 do roku 2022 podiel postupne rástol. V roku 2019 malo tento benefit 6,30 % zamestnancov, v roku 2020 to bolo 8,20 %, v roku 2021 sa podiel mierne znížil na 8,10 % a v roku 2022 dosiahol najvyššiu hodnotu – 9,60 %. Tento trend poukazuje na rastúcu angažovanosť zamestnávateľov v oblasti finančnej podpory zamestnancov v čase choroby.

Portfólio benefitov zameraných na podporu zdravia zamestnancov zahŕňa aj príspevky na regeneračné a športové aktivity. Medziročné údaje ukazujú, že pandémie a snaha o znižovanie nákladov výrazne ovplyvnili práve tieto typy benefitov.

Rok	Príspevky na regeneračné a relaxačné aktivity	Príspevky na športové aktivity
2019	10,60 %	4,80 %
2020	12,70 %	4,60 %
2021	11,30 %	3,90 %
2022	12,80 %	4 %

Tabuľka 3 – Príspevky na aktivity

Zdroj: Platy.sk

Tabuľka 3 znázorňuje vývoj podielu zamestnancov, ktorí majú k dispozícii benefity vo forme príspevkov na regeneračné a športové aktivity. V prípade príspevkov na regeneračné aktivity, ako sú wellness či masáže, podiel zamestnancov postupne rástol až do roku 2020, kedy dosiahol 12,7 %. Následne v roku 2021 došlo k miernemu poklesu na 11,3 %, čo môže

byť pripísané vplyvu pandémie a súvisiacemu znižovaniu firemných výdavkov. Do roku 2022 sa však situácia stabilizovala a podiel opäť vzrástol na 12,8 %, čo naznačuje obnovenie tohto benefitu. Podobne aj príspevky na športové aktivity prešli zmenami. Pred pandemiou v roku 2019 ich malo k dispozícii 4,8 % zamestnancov. Počas pandémie došlo k poklesu na 3,9 % v roku 2021, avšak v roku 2022 sa podiel mierne zvýšil na 4 %. Tieto údaje zdôrazňujú, ako pandémia ovplyvnila prístup firiem k benefitom podporujúcim zdravie zamestnancov.

Portál Platy.sk (2021) taktiež uvádza, že slovenské firmy v posledných rokoch rozširujú ponuku benefitov, ktoré podporujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov. Okrem tradičných výhod, ako sú home office či príspevky na stravovanie, sa objavujú aj novodobé benefity zamerané na duševné a fyzické zdravie. Medzi ne patrí napríklad možnosť konzultácií s koučom, služby maséra, hodiny jogy a meditácie, meranie tlaku, terapia so zvieratami či očné prehliadky. Zamestnávateľia si uvedomujú, že podpora mentálneho zdravia a vzdelávania zamestnancov prispieva k ich spokojnosti a výkonnosti. Preto investujú do webinárov s odborníkmi, preplácajú vstupy na online prednášky alebo zriaďujú firemné knižnice. Okrem toho sa zvyšuje dôraz na hodnotové benefity, ako je podpora dobrovoľníctva či finančné zbierky, ktoré odrážajú spoločenskú zodpovednosť firiem. Tieto iniciatívy umožňujú zamestnancom zapojiť sa do aktivít prospešných pre komunitu, čo posilňuje ich spojenie s firemnými hodnotami. Flexibilita pracovného času a skrátený pracovný týždeň sú ďalšími trendmi, ktoré sa postupne presadzujú aj na Slovensku. Tieto opatrenia umožňujú zamestnancom lepšie zladit' pracovné povinnosti so súkromným životom, čo vedie k vyššej spokojnosti a produktivite.

Vývoj pracovného prostredia v posledných rokoch jednoznačne potvrdzuje narastajúci záujem zamestnávateľov o komplexnú starostlivosť o zdravie svojich zamestnancov, a to nielen v oblasti fyzickej kondície, ale čoraz častejšie aj v oblasti duševnej pohody a psychického zdravia. Tento posun vo firemnej kultúre je výrazne ovplyvnený skúsenosťami z obdobia pandémie COVID-19, ktorá poukázala na zraniteľnosť mentálneho zdravia a potrebu jeho systematickej podpory v pracovnom prostredí. Pandémia zintenzívnila diskusiu o duševnej pohode na pracovisku a viedla k reálnym krokom v oblasti podpory psychickej odolnosti a prevencie stresu. Zamestnávateľia preto začali do svojho benefitného systému čoraz častejšie zahrňovať špecificky zamerané prednášky a workshopy, ktoré sa venujú témam ako prevencia vyhorenia, zvládanie stresu, duševná hygiena či techniky na zvyšovanie psychickej odolnosti. Zvyšovanie povedomia o duševnom zdraví sa tak stáva prirodzenou súčasťou personálnych stratégií mnohých moderných firiem a významne

prispieva k budovaniu rovnováhy medzi pracovným a osobným životom ich zamestnancov (Alma Career, 2023).

Na Slovensku je podiel zamestnancov pracujúcich na čiastočný úväzok jedným z najnižších v Európe, čo naznačuje obmedzenú dostupnosť alternatívnych foriem práce. Podľa štúdie Eurostatu z mája 2022 pracuje na čiastočný úväzok iba približne 4 % zamestnancov na Slovensku, čo nás zaraďuje na druhé miesto od konca v Európe, hneď za Bulharskom. Najviac ponúk s flexibilnými pracovnými podmienkami je v Bratislavskom kraji, kde podiel takýchto ponúk presahuje 40 %. V ostatných regiónoch Slovenska je podiel ponúk s flexibilnými úväzkami nižší, pohybujúci sa medzi 10 % až 20 %. Analýza pracovných ponúk ukazuje, že inzeráty s alternatívnymi formami práce, ako sú čiastočné úväzky, dohody, home office či flexibilný pracovný čas, tvoria len približne 10 % z celkového počtu ponúk. Najvýraznejší nárast zaznamenali ponuky s možnosťou home office, zatiaľ čo flexibilný pracovný čas sa od roku 2018 drží na úrovni 4 %. Za dva najčastejšie dôvody, prečo spoločnosti na Slovensku nevyužívajú flexibilné pracovné úväzky vo veľkej miere sa považuje charakter vykonávanej práce a predpokladaná nevyužitelnosť flexibilných foriem práce. Tieto dôvody sú však pomerne všeobecné a často pokrývajú nielen situácie, kde je flexibilita objektívne nemožná, ale aj prípady, kde chýba podpora alebo ochota na strane zamestnávateľa vytvoriť vhodné podmienky. V praxi tak často nejde o technickú nemožnosť, ale skôr o neochotu prispôsobiť sa modernejšiemu prístupu k organizácii práce. Podľa Inštitútu zamestnanosti flexibilné formy zamestnania častejšie využívajú osoby, ktoré sú tradične považované za znevýhodnené na trhu práce – napríklad matky s malými deťmi, študenti, zdravotne znevýhodnení či osoby poskytujúce opatrovateľskú starostlivosť. Vzhľadom na túto skutočnosť môžu zamestnávateľia pristupovať k týmto pracovným formám s nižšou dôverou a uprednostňovať tradičné modely zamestnávania. V prípadoch, kde predsa len dochádza k zamestnávaniu na čiastočný úväzok, môžu byť títo pracovníci vnímaní menej priaznivo, prípadne menej podporovaní v rámci interných rozvojových či motivačných programov (Platy.sk, 2022).

Podľa najnovších údajov Inštitútu pre stratégie a analýzy (ISA) za rok 2024 pracovalo na Slovensku na čiastočný úväzok 3,3 % zamestnancov, čo je druhý najnižší podiel v Európskej únii (EÚ). Ženy predstavovali 5 % a muži 1,8 % z celkového počtu pracujúcich na čiastočný úväzok. Medzi ženami s deťmi pracovalo na čiastočný úväzok 5,3 %, zatiaľ čo u žien bez detí to bolo 4,8 %. U mužov bez detí bol podiel 1,9 %, zatiaľ čo u mužov s deťmi

iba 1,7 %. Slovensko sa v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ nachádza na chvoste rebríčka, pričom nižší podiel pracujúcich na čiastočný úväzok má iba Bulharsko, kde tento podiel dosahuje len 1,4 %. Európsky priemer sa pohybuje na úrovni 17,5 %. Vyššie využívanie čiastočných úväzkov je bežnejšie v západnej Európe, ako aj v Rakúsku (Teraz.sk, 2024).

1.4 Zamestnanecké benefity pre podporu work-life balance v zahraničí

Zatiaľ čo na Slovensku sa téma work-life balance stáva čoraz dôležitejšou, mnohé zahraničné firmy už roky úspešne implementujú rôzne benefity, ktoré podporujú spokojnosť a produktivitu zamestnancov. Legislatíva týkajúca sa zamestnaneckých benefitov a podpory work-life balance v zahraničí sa líši v závislosti od krajiny, no mnoho štátov zavádza opatrenia, ktoré podporujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Tieto zákony často idú nad rámec základných požiadaviek a stanovujú minimálne štandardy pre zamestnávateľov, čím zabezpečujú väčšiu ochranu a pohodu zamestnancov.

Severské krajiny sú lídrami v legislatíve týkajúcej sa rovnováhy medzi pracovným a osobným životom. Tieto krajiny implementovali silné politiky, ktoré podporujú flexibilitu a sociálnu rovnosť, čo vedie k lepšiemu WLB. Napríklad Švédsko poskytuje rodičom 480 dní platenej rodičovskej dovolenky, ktorá môže byť (a často je) rovnomerne rozdelená medzi dvoch rodičov, čo umožňuje obom rodičom tráviť dostatok času so svojimi deťmi. Znamená to tiež, že ani jeden z rodičov nie je v nevýhode pri budovaní kariéry a udržiavaní rodinných vzťahov. Väčšina švédskych zamestnávateľov navyše podporuje flexibilný pracovný čas a prácu na diaľku, čím zamestnancom umožňuje efektívnejšie plánovanie ich času. Dánsko ponúka dodatočné dni voľna na regeneráciu, čo prispieva k vyššej produktivite zamestnancov, a súčasne uplatňuje legislatívu zameranú na rovnosť pohlaví, čím zabezpečuje vyvážené pracovné podmienky pre ženy i mužov. V Nórsku majú rodičia nárok na 49 týždňov platenej rodičovskej dovolenky, pričom krajina zároveň podporuje flexibilné formy práce, ako je práca z domu alebo zdieľané pracovné pozície. Fínsko sa sústreďuje na podporu rovnováhy medzi pracovným a rodinným životom prostredníctvom flexibilného pracovného času, platenej rodičovskej dovolenky a voľna pre rodičov. Okrem toho Fínsko kladie veľký dôraz na ochranu duševného zdravia na pracovisku, čím posilňuje celkovú pohodu zamestnancov (Daily Scandinavian, 2023).

Vo Francúzsku bol v roku 2000 prijatý zákon na zníženie zákonom stanovenej pracovnej doby vo Francúzsku z 39 hodín na 35 hodín, a to pre spoločnosti s viac ako 20 zamestnancami a v roku 2002 pre spoločnosti s 20 zamestnancami alebo menej. Štúdie

Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) naznačujú, že Francúzsko je pod priemerom OECD, pokiaľ ide o počet odpracovaných hodín. Francúzski zamestnanci tak majú nadpriemerné množstvo voľného času počas bežného dňa, pričom približne 15 hodín denne venujú osobnej starostlivosti a voľnočasovým aktivitám. Nadčasy sú vo francúzskej pracovnej kultúre menej bežné ako v iných krajinách. Napríklad nosenie práce domov a jej dokončovanie počas víkendu nie je bežnou praxou, hoci u vyššie postavených manažérov je to pravdepodobnejšie než u bežných zamestnancov. Ak zamestnanci pracujú nadčasy, spoločnosť musí za prvých osem hodín nadčasov platiť o 25 % viac za hodinu. Po tomto limite je odmena vo výške o 50 % viac za hodinu. V roku 2017 Francúzsko taktiež zaviedlo nový zákon s názvom „právo na odpojenie“. Tento zákon vyžaduje od organizácií s viac ako 50 zamestnancami, aby zamestnancom zakázali posielat' alebo odpovedať na e-maily po určitých hodinách. Cieľom „práva na odpojenie“ je zabezpečiť, aby boli zamestnanci spravodlivo odmeňovaní za svoju prácu a zároveň aby bol chránený ich súkromný čas. Tento zákon umožňuje zamestnancom lepšiu rovnováhu medzi pracovným a osobným životom a znižuje riziko prepracovania (Business Culture, 2024).

Štvordňový pracovný týždeň sa postupne stáva predmetom záujmu vo viacerých krajinách, pričom niektoré z nich ho už úspešne testovali alebo zaviedli. Belgicko od februára 2022 umožňuje zamestnancom zvoliť si medzi štvordňovým a päťdňovým pracovným týždňom pri zachovaní rovnakého počtu pracovných hodín. Vo Veľkej Británii sa od júna 2022 realizuje pilotný program, ktorého cieľom je zistiť vplyv skráteného pracovného času na produktivitu, pohodu zamestnancov, životné prostredie a rodovú rovnosť. Do projektu sa zapojilo 70 spoločností s viac ako 3 000 zamestnancami. Na Islande sa v rokoch 2015 až 2019 uskutočnil pilotný projekt 35- až 36-hodinového pracovného týždňa bez zníženia mzdy, ktorého pozitívne výsledky viedli k tomu, že dnes 90 % zamestnancov na Islande pracuje v skrátenom režime. V Nemecku odborový zväz IG Metall presadzuje skrátenie pracovného času ako spôsob ochrany pracovných miest, pričom prieskumy ukazujú, že 71 % nemeckých zamestnancov podporuje zavedenie štvordňového pracovného týždňa. V Španielsku sa pripravuje pilotný projekt so zapojením 6 000 zamestnancov z 200 malých a stredných podnikov, ktorý má otestovať tento koncept. Diskusie o skrátení pracovného týždňa prebiehajú aj vo Francúzsku, Holandsku, Švédsku a na Novom Zélande. (Rohár, 2022).

1.5 Komparácia zamestnaneckých benefitov na podporu work-life balance na Slovensku a v zahraničí

Porovnanie zamestnaneckých benefitov na podporu work-life balance na Slovensku a v zahraničí ukazuje, že napriek viacerým podobnostiam existujú medzi nimi výrazné rozdiely. Ako je uvedené v podkapitole **1.3**, flexibilita práce zohráva dôležitú úlohu aj v zahraničí. V podkapitole **1.4** sa tiež zdôrazňuje význam flexibilného pracovného času a práce z domu (home office), ktoré sú v oboch prostrediach kľúčové pre zosúladenie pracovných a osobných povinností. Ďalšou podobnosťou, ktorú uvádzajú obe podkapitoly, je dôraz na benefity zamerané na zdravie zamestnancov, ako sú príspevky na športové a regeneračné aktivity, sick days a pravidelné zdravotné prehliadky. V práci je rovnako spomenutá podpora rodinného života (napr. rodičovská dovolenka či príspevky na starostlivosť o deti), ktorá patrí medzi spoločné črty benefitov na Slovensku aj v zahraničí. Na Slovensku aj v zahraničí sú obľúbené aj benefity ako dni voľna nad rámec zákona.

Rozdiely spočívajú najmä v legislatívnom rámci a rozsahu benefitov. Na Slovensku sú pravidlá týkajúce sa pracovnej doby a dovolenky definované Zákonníkom práce, čo je rozpracované v časti o legislatíve. Naopak, v zahraničí, najmä v severských krajinách, je legislatíva oveľa progresívnejšia. Napríklad vo Švédsku majú rodičia nárok na 480 dní rodičovskej dovolenky, ktorú môžu flexibilne rozdeliť, zatiaľ čo vo Francúzsku existuje „právo na odpojenie“, ako sa uvádza v kapitole o zahraničných benefitoch. Zahraničie taktiež vyniká aj zavádzaním inovatívnych benefitov. Medzi čo môžeme zaradiť štvordňový pracovný týždeň, testovaný v krajinách ako Island, Belgicko či Španielsko, a sabbaticals – dlhodobé voľno na regeneráciu alebo osobný rozvoj. Zahraničné spoločnosti venujú väčšiu pozornosť podpore duševného zdravia zamestnancov prostredníctvom psychologického poradenstva či tréningov na zvládanie stresu. Severské krajiny sa vyznačujú aj podporou rodinnej rovnosti, kde otcovia môžu čerpať platenú rodičovskú dovolenku, čím sa dosahuje lepšie rozdelenie rodinných povinností.

Na Slovensku sa spoločnosti zameriavajú najmä na základné benefity, ako sú flexibilita a dovolenka navyše, zatiaľ čo zahraničné podniky rozširujú svoje portfólio o personalizované a inovatívne programy, ktoré lepšie reflektujú meniace sa potreby zamestnancov. Slovensko má teda priestor na ďalší rozvoj v oblasti moderných benefitov, pričom inšpiráciu môže čerpať z progresívnych zahraničných praktík.

2 Cieľ práce

Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov sa v posledných rokoch stala jedným z kľúčových aspektov riadenia ľudských zdrojov a strategického smerovania zamestnávateľských politík. Vzhľadom na meniace sa pracovné podmienky, digitalizáciu a rastúci dôraz na well-being zamestnancov je analýza zamestnaneckých benefitov, ktoré túto rovnováhu podporujú, mimoriadne aktuálna a spoločensky relevantná.

Zamestnanecké benefity ako nástroj podpory work-life balance predstavujú dôležitý prvok motivácie a spokojnosti zamestnancov. Ich efektívne nastavenie môže výrazne ovplyvniť nielen výkonnosť jednotlivcov, ale aj celkovú atmosféru a firemnú kultúru organizácie.

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe teoretického vymedzenia identifikovať a analyzovať zamestnanecké výhody podporujúce rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a poukázať na ich využívanie v praxi na Slovensku.

Z hlavného cieľa vyplývajú čiastkové ciele, ktorými sú:

- analyzovať vývoj najčastejšie poskytovaných benefitov v rokoch 2020-2024 na Slovensku,
- porovnať aktuálne preferencie zamestnancov s reálnou ponukou benefitov a identifikovať oblasti nesúladu medzi dopytom a ponukou,
- vytvoriť predikciu vývoja vybraných benefitov pomocou lineárnej regresie,
- analyzovať systém poskytovania benefitov vo vybranom podniku, zároveň posúdiť identifikované trendy v poskytovaní zamestnaneckých benefitov na Slovensku s odmeňovacím systémom vybraného podniku.
- navrhnúť odporúčania pre optimalizáciu benefitových systémov vo vybranom podniku v kontexte identifikovaných trendov a preferencií.

Očakávaným prínosom práce je vypracovanie ucelenej analýzy systému benefitov z pohľadu jeho vývoja, aktuálneho stavu, potrieb zamestnancov a praxe zamestnávateľov. Výsledky práce môžu byť využité pri nastavovaní alebo prehodnocovaní benefitových stratégií v organizáciách a môžu prispieť k efektívnejšiemu zacieleniu benefitov na konkrétne skupiny zamestnancov. Zároveň poukazujú na možnosti zlepšenia benefitovej politiky v prospech zvýšenia spokojnosti, lojality a produktivity pracovnej sily.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Metodika diplomovej práce vychádza z potreby zachytiť komplexnú a viacrozmernú povahu zamestnaneckých benefítov, ako aj ich vývoj a vnímanie v pracovnom prostredí v kontexte rovnováhy medzi súkromným a pracovným životom. Vzhľadom na charakter skúmanej problematiky bol zvolený kombinovaný prístup, ktorý prepája kvantitatívne a kvalitatívne metódy. Cieľom bolo dosiahnuť čo najvyššiu mieru validity a spoľahlivosti získaných výsledkov, pričom dôraz sa kládol na skúmanie dát z viacerých relevantných zdrojov.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania je benefítová politika zamestnávateľov na Slovensku, pričom osobitná pozornosť je venovaná tým benefítom, ktoré priamo ovplyvňujú kvalitu pracovného života zamestnancov a podporujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom (work-life balance). Výskum sa zameriava na vývoj, implementáciu a efektívnosť týchto benefítov v období rokov 2020 až 2024, teda v čase významných spoločenských a ekonomických zmien. Benefítová politika je pritom chápaná ako súčasť personálneho riadenia a nástroj, ktorým zamestnávatelia ovplyvňujú spokojnosť, lojalitu a motiváciu zamestnancov. Predmetom skúmania sú konkrétne formy benefítov, ich štruktúra, frekvencia poskytovania.

S cieľom prepojiť teoretické poznatky s praxou a obohatiť výskum o konkrétny pohľad z prostredia reálneho podniku, bol realizovaný rozhovor so zástupkyňou oddelenia ľudských zdrojov výrobnjej spoločnosti s nadnárodným zázemím, ktorá sa zaoberá vývojom a výrobou domácich spotrebičov. Táto spoločnosť patrí medzi stabilných zamestnávateľov v regióne a zamestnáva viac než 1000 pracovníkov rôznych profesijných kategórií – od výrobných pozícií až po špecializované administratívne a technické funkcie.

3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pri spracovaní diplomovej práce sme vychádzali z kombinácie primárnych a sekundárnych údajov, ktoré nám umožnili komplexné zhodnotenie skúmanej problematiky. Sekundárne kvantitatívne údaje boli poskytnuté portálom platy.sk. Ide o neverejne dostupné dáta získané na základe individuálnej žiadosti adresovanej zástupcom tejto spoločnosti. Údaje zahŕňajú miery poskytovania jednotlivých benefítov slovenskými

zamestnávateľmi v priebehu rokov 2020-2024 a predstavujú kľúčový zdroj pre kvantitatívnu analýzu vývoja benefitových trendov. Sekundárne údaje z prieskumu spoločnosti Grafton (2024) slúžili na porovnanie dopytu a ponuky benefitov medzi rôznymi segmentmi pracovného trhu. Tento prieskum nám umožnil získať prehľad o preferenciách zamestnancov a identifikovať nedostatky v ponuke benefitov zo strany zamestnávateľov.

Primárne kvalitatívne údaje boli získané prostredníctvom pološtruktúrovaného rozhovoru so zástupkyňou HR oddelenia výrobnjej spoločnosti, ktorá na základe jej žiadosti zostala anonymná. Rozhovor nám poskytol reálny pohľad na konkrétne formy poskytovaných benefitov, motívy ich výberu, ako aj spätnú väzbu na ich využívanie.

3.3 Použité metódy spracovania, vyhodnotenia a interpretácie údajov

V rámci diplomovej práce boli využívané nasledujúce metódy:

1. *Kvantitatívna analýza* - použitá na identifikáciu trendov a mieru výskytu benefitov v časovom horizonte 2020-2024. Táto analýza tvorila základ pre interpretáciu zmien v miere poskytovania benefitov a bola realizovaná na základe údajov z portálu platy.sk
2. *Deskriptívna štatistika* - vrátane výpočtu priemerov, percentuálnych podielov a medziročných rozdielov, umožnila porovnať vývoj jednotlivých kategórií benefitov a identifikovať oblasti s rastúcim alebo klesajúcim trendom.
3. *Lineárna regresia* - aplikovaná v časti zameranej na predikciu vývoja vybraných benefitov. Umožnila kvantifikovať pravdepodobný smer a tempo zmeny do budúcnosti na základe existujúcich údajov.
4. *Komparatívna analýza* - slúžila na porovnanie dát z dvoch rôznych zdrojov (platy.sk, prieskum Grafton 2024). Výsledkom boli identifikované najvýraznejšie rozdiely medzi ponukou a dopytom, ktoré boli vizuálne spracované do grafov doplnené o ich interpretácie. Analýza vychádza z dát prieskumu spoločnosti Grafton z roku 2024, ktorý sa zameriaval na identifikáciu najžiadanejších benefitov v rôznych odvetviach slovenského pracovného trhu. Táto analýza nám umožňuje hlbšie pochopiť očakávania jednotlivých profesijných skupín a zároveň poukazuje na potrebu segmentovaného a individualizovaného prístupu pri tvorbe benefitovej stratégie v organizáciách.
5. *Kvalitatívna analýza* - využitá pri spracovaní rozhovoru s HR oddelením, pričom slúžila na skúmanie výpovedí a ich interpretáciu v kontexte kvantitatívnych zistení.

Pri vypracovaní diplomovej práce bola využitá aj umelá inteligencia v rozsahu posúdenia relevancie použitých metód praktickej časti diplomovej práce.

4 Výsledky práce

Táto kapitola prezentuje kľúčové zistenia získané na základe analýzy kvantitatívnych a kvalitatívnych údajov týkajúcich sa poskytovania zamestnaneckých benefitov na Slovensku. Pozornosť je venovaná vývoju benefitov v čase, aktuálnym trendom, rozdielom medzi dopytom a ponukou, ako aj rozdielom medzi jednotlivými segmentmi zamestnancov. Zároveň sú výsledky doplnené o poznatky z rozhovoru s HR oddelením vybranej spoločnosti, ktoré poskytujú hlbší kontext k interpretácii kvantitatívnych dát.

4.1 Poskytovanie zamestnaneckých benefitov

Zamestnanecké benefity sa v posledných rokoch etablovali ako stabilná súčasť odmeňovacieho systému na Slovensku. Z pôvodne doplnkovej formy motivácie sa postupne vyvinuli na významný nástroj riadenia ľudských zdrojov, ktorého cieľom je nielen zvyšovať spokojnosť zamestnancov, ale aj prispievať k ich dlhodobej lojalite a znižovaniu fluktuácie. Vzhľadom na rastúcu konkurenciu na trhu práce a meniace sa očakávania pracovníkov sa zamestnávateľa čoraz viac usilujú o vytváranie atraktívnych benefitov, ktoré odrážajú aktuálne trendy a potreby cieľových skupín.

Tabuľka 4 - Poskytovanie zamestnaneckých benefitov v rokoch 2010 - 2024

	2010	2012	2014	2014	2020	2021	2022	2023	2024
Zamestnávateľ poskytuje zamestnanecké benefity	65%	62%	67%	70%	80%	81%	84%	85%	85%
Zamestnávateľ neposkytuje zamestnanecké benefity	35%	38%	33%	30%	20%	19%	16%	15%	15%

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých portálom platy.sk

Vývoj poskytovania zamestnaneckých benefitov na Slovensku v období rokov 2010 až 2024 ilustruje Tabuľka 4. Dáta poukazujú na výrazný posun v prístupe zamestnávateľov. Zatiaľ čo v roku 2010 benefity poskytovalo 65 % firiem, v roku 2024 tento podiel vzrástol na 85 %. Predstavuje to významný nárast, až o 20 %. Paralelne s tým došlo k systematickému poklesu podielu zamestnávateľov, ktorí neposkytujú žiadne benefity – z 35 % v roku 2010 na stabilných 15 % v rokoch 2023 a 2024. Tento trend naznačuje všeobecný posun v

strategickom vnímaní významu zamestnaneckých výhod, ktorý je pravdepodobne výsledkom kombinácie viacerých faktorov – tlaku trhu práce, legislatívnych zmien či narastajúceho dôrazu na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.

Pozitívny vývoj signalizuje, že zamestnanecké benefity už nie sú vnímané ako výnimočný alebo exkluzívny prvok, ale skôr ako štandardná súčasť zamestnaneckého balíka. Tento vývoj vytvára predpoklady pre ďalšie prehĺbovanie benefitovej politiky v organizáciách a zároveň naznačuje potrebu ich kontinuálneho prispôsobovania meniacim sa požiadavkám zamestnancov.

4.2 Finančné a nefinančné zamestnanecké benefity

Rozdelenie benefitov na finančné a nefinančné predstavuje dôležitý analytický rámec pri hodnotení ich vplyvu na pracovnú spokojnosť, motiváciu a celkovú rovnováhu medzi súkromným a pracovným životom. Zatiaľ čo finančné benefity majú takmer okamžitý dopad na život zamestnanca, nefinančné benefity skôr prispievajú k dlhodobej spokojnosti zamestnancov.

V nasledujúcej tabuľke si zobrazíme stručne porovnanie medzi finančnými a nefinančnými benefitmi, ich základnú charakteristiku, výhody a prípadne obmedzenia. Na základe tohto porovnania vieme lepšie pochopiť, ako jednotlivé typy benefitov ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov a rozhodovanie zamestnávateľov pri ich zavádzaní.

Tabuľka 5 - Porovnanie finančných a nefinančných benefitov

Kategória	Charakteristika	Výhody	Obmedzenia
Finančné benefity	Benefity s priamou peňažnou hodnotou alebo ekonomickým prínosom	Zvyšujú finančnú istotu, ľahko merateľné, väčšia motivácia zamestnancov	Vyššia nákladovosť pre zamestnávateľa, riziko vnímania ako samozrejmosť
Nefinančné benefity	Benefity bez priamej finančnej hodnoty, zamerané na pohodu a flexibilitu	Podpora rovnováhy, lojalita, dlhodobá spokojnosť	Ťažšie kvantifikovateľné, rozdielna subjektívna hodnota pre jednotlivcov

Zdroj: Vlastné spracovanie

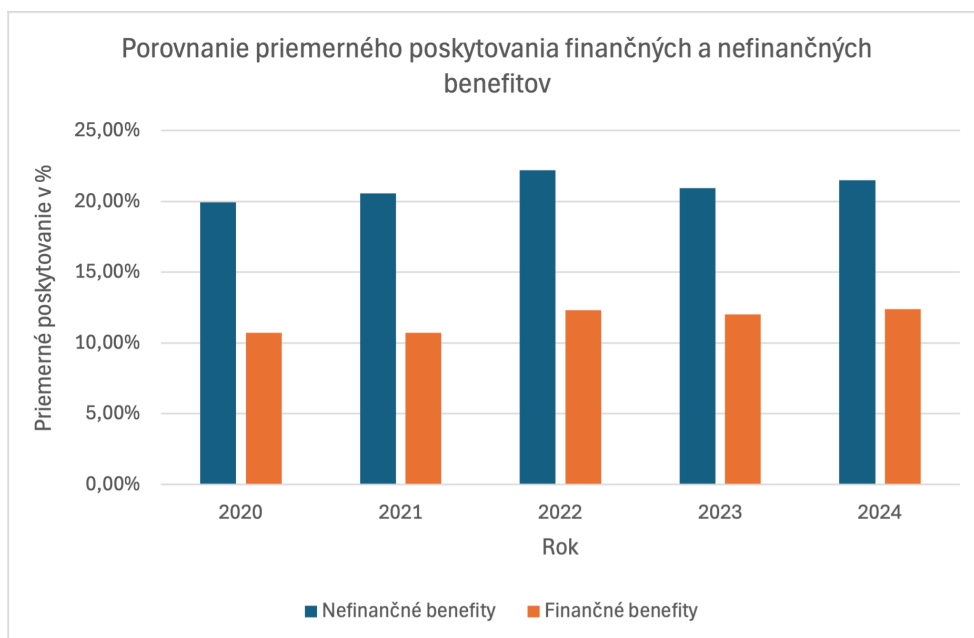
V nasledujúcom porovnaní poskytovania finančných a nefinančných benefitov sa budeme zaoberať otázkou, aké poskytované benefity v praxi prevyšujú.

Z pohľadu nastavenia dlhodobej HR politiky je na mieste uvažovanie o kombinácií poskytovaných benefitov tak, aby zamestnancov poskytovali obe kategórie výhod. Kým

finančne benefity dokážu reagovať na aktuálne ekonomické výzvy, nefinančné benefity môžu prispievať k budovaniu príjemnej a pozitívnej firemnej kultúry. Dôležité bude brať do úvahy aj individuálne potreby zamestnancov, ideálny model benefitového balíčka by mal byť taký, ktorý by umožňoval istú mieru personalizácie na základe konkrétnych potrieb zamestnancov.

4.2.1 Porovnanie poskytovania finančných a nefinančných benefitov

V rámci tejto podkapitoly sa pozrieme na porovnanie priemernej miery poskytovania finančných a nefinančných benefitov v rokoch 2020-2024. Vychádzať budeme opäť z údajov poskytnutých portálom platy.sk. Pre lepšiu interpretáciu sme zobrazili toto porovnanie aj graficky (Graf 1).



Graf 1 - Porovnanie priemerného poskytovania finančných a nefinančných benefitov

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých portálom platy.sk

Na základe zobrazeného porovnania vyplýva, že zamestnávateľia dlhodobo preferujú poskytovanie nefinančných benefitov. Ich priemerné hodnoty sa pohybujú v rozmedzí 20-22 %, zatiaľ čo finančné benefity dosahujú v priemere len 11-13 %.

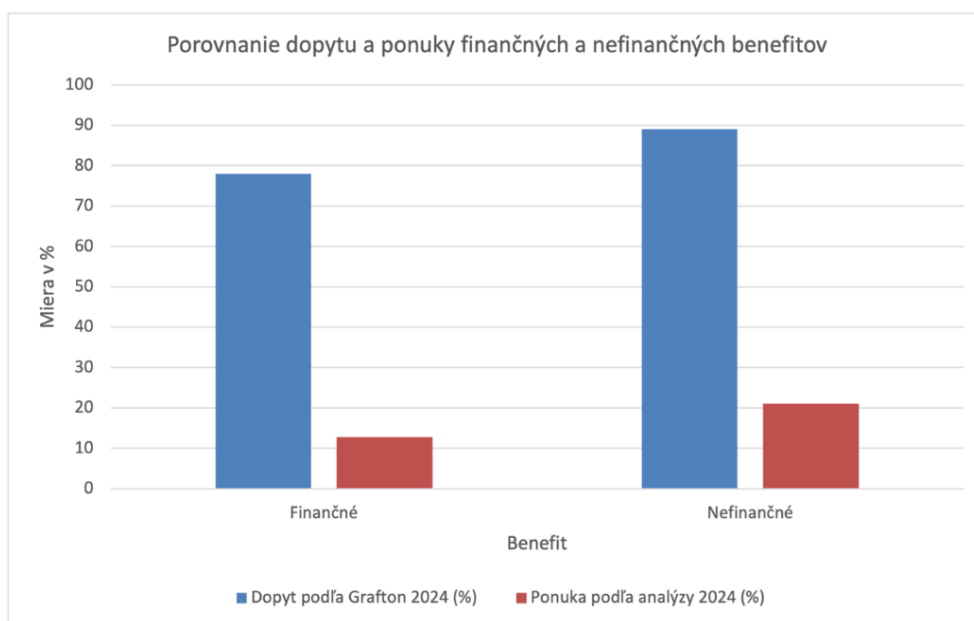
Tento významný rozdiel môže byť zapríčinený viacerými faktormi. Nefinančné benefity ako flexibilný pracovný čas, možnosť práce z domu či zamestnanecké zľavy predstavujú pre zamestnávateľa podstatne nižšiu finančnú záťaž, no zároveň majú výrazný vplyv na spokojnosť zamestnancov. Ide teda o efektívny nástroj motivácie s relatívne nízkymi nákladmi.

Na druhej strane finančné benefity, ako napríklad príspevky na dôchodok, bývanie, či rôzne bonusy si vyžadujú priame výdavky zo strany zamestnávateľa, čo môže ovplyvňovať ich zavádzanie, najmä v menších podnikoch.

Z dlhodobého hľadiska možno predpokladať, že pomer medzi týmito dvoma typmi benefitov sa môže dorovnávať, najmä pod vplyvom rastúcej konkurencie na trhu práce.

4.2.2 Porovnanie ponuky a dopytu finančných a nefinančných benefitov

Nárast v poskytovaní zamestnaneckých benefitov sme preukázali, no je zároveň nesmierne dôležité aby táto zvýšená ponuka benefitov priamo reflektovala požiadavky zamestnancov. Pre lepšie porovnanie celkového nesúladu medzi očakávaniami zamestnancov a ponukou benefitov zo strany zamestnávateľov zobrazujeme na Grafe 2 súhrnný prehľad, ktorý porovnáva dve základné kategórie zamestnaneckých výhod – finančné a nefinančné benefity.



Graf 2 - Porovnanie dopytu a ponuky finančných a nefinančných benefitov

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z prieskumu Grafton a vlastnej analýzy

V grafe sú zobrazené percentuálne údaje o miere preferencie týchto benefitov podľa prieskumu Grafton (2024) a súčasne miera ich reálneho poskytovania na základe údajov z nami spracovanej analýzy vykonanej na základe dát poskytnutých portálom platy.sk. Tento pohľad nám umožňuje identifikovať všeobecné rozdiely medzi dopytom a ponukou bez ohľadu na konkrétny typ benefitu.

Porovnanie dopytu a ponuky finančných a nefinančných benefitov v roku 2024 poukazuje na významný nesúlad medzi očakávaniami zamestnancov a reálnou ponukou zo strany zamestnávateľov. Dáta z prieskumu Grafton ukazujú, že finančné benefity sú požadované u približne 78 % respondentov, avšak na základe výstupov v nami vykonanej analýzy údajov získaných z portálu platy.sk, ich poskytovanie dosahuje iba približne 12,8 %. Tento nepomer predstavuje výzvu pre HR oddelenia, ktoré by mali reagovať na preferencie zamestnancov efektívnejšou politikou odmeňovania.

V prípade nefinančných benefitov je situácia mierne priaznivejšia, dopyt síce dosahuje až takmer 90 %, no miera ich reálneho poskytovania je stále iba okolo 20 %. Aj tu možno pozorovať výrazný rozdiel medzi očakávaniami a realitou, pričom tento nesúlad môže v dlhodobom horizonte viesť k poklesu pracovnej spokojnosti a vyššej fluktuácii zamestnancov.

Porovnanie nám naznačuje, že by bolo vhodné prehodnotiť poskytovanie benefitov tak, aby viac zodpovedali aktuálnym očakávaniam zamestnancov. Efektívna komunikácia medzi zamestnávateľom a zamestnancami, ako aj pravidelná spätná väzba môžu prispieť z lepšiemu zosúladeniu dopytu a ponuky v oblasti zamestnaneckých benefitov.

4.3 Analýza zamestnaneckých benefitov podľa vybraných oblastí

Zamestnanecké benefity možno systematicky analyzovať prostredníctvom ich rozdelenia do tematických oblastí, ktoré odrážajú rôzne potreby a očakávania zamestnancov. V nasledujúcej časti sa preto zameriavame na vývoj benefitov v kľúčových kategóriách, ktoré sa v sledovanom období ukázali ako obzvlášť relevantné.

Cieľom tejto analýzy je systematicky preskúmať vývoj miery poskytovania zamestnaneckých benefitov v rámci vybraných oblastí v časovom horizonte 2020 až 2024. Analýza sa zameriava na identifikáciu kľúčových trendov, ktoré ovplyvňujú štruktúru a dynamiku systému benefitov v slovenských podnikoch, ako aj na zachytenie prípadnej stagnácie v poskytovaní jednotlivých výhod. Vzhľadom na diferencované potreby zamestnancov a rastúce nároky na kvalitu pracovného života je táto analýza nesmierne dôležitá. Zvolený prístup nám umožňuje nielen sledovať kvantitatívne zmeny v poskytovaní benefitov, ale aj odhaliť širší kontext, ktorý tieto zmeny ovplyvňuje.

4.3.1 *Benefity podporujúce flexibilitu na pracovisku*

V tejto podkapitole budú analyzované hlavné benefity súvisiace s podporou flexibility na pracovisku.

Flexibilné pracovné podmienky

V súčasnom pracovnom prostredí predstavujú flexibilné pracovné podmienky jednu z najvýraznejších oblastí transformácie v oblasti benefitových systémov. Tento typ benefitov získava na dôležitosť najmä v kontexte rastúcich požiadaviek zamestnancov na rovnováhu medzi súkromným a pracovným životom. V nasledujúcej podkapitole sa preto budeme venovať analýze vývoja vybraných benefitov v tejto oblasti v rokoch 2020 – 2024.

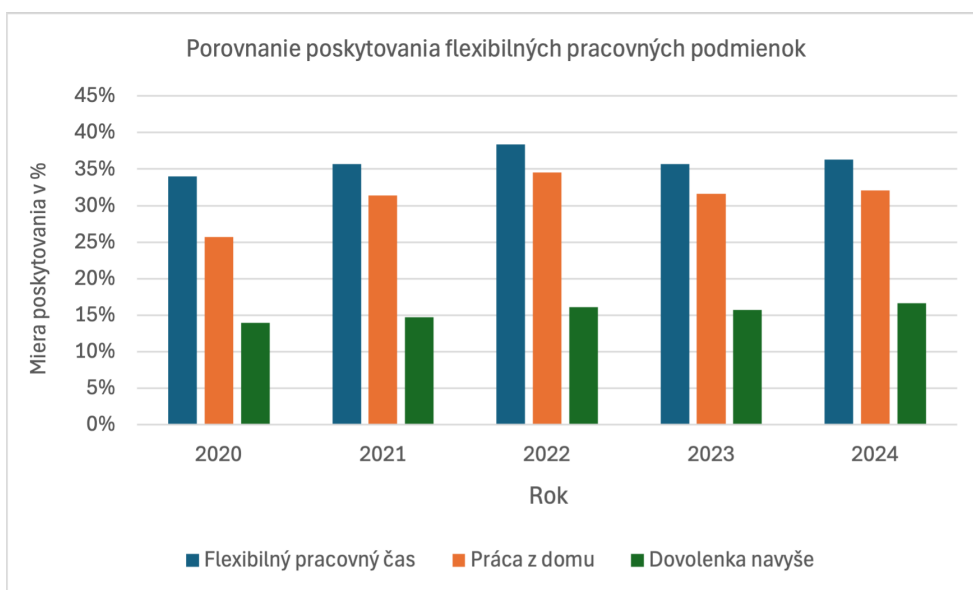
**Tabuľka 6 – Prehľad poskytovania flexibilných pracovných podmienok
v rokoch 2020 - 2024**

Rok	2020	2021	2022	2023	2024	Priemer (%)	Zmena 2024 – 2020 (p.b.)
Flexibilný pracovný čas	34%	36%	38%	36%	36%	36%	+ 2%
Práca z domu	26%	31%	35%	32%	32%	31%	+ 6%
Dovolenka navyš	14%	15%	16%	16%	17%	15%	+ 3%

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých portálom platy.sk

V Tabuľke 6 zobrazujeme prehľad poskytovania vybraných zamestnaneckých benefitov súvisiacich s poskytovaním flexibilných pracovných podmienok. Pri sledovaní medziročnej zmeny v rokoch 2020 a 2024 sledujeme, že poskytovanie flexibilných pracovných podmienok má rastúci trend, najvýznamnejší nárast sme zaznamenali pri práci z domu a to konkrétne nárast o 6%. Pri sledovaní priemernej miery poskytovania vidíme, že benefity súvisiace s prácou z domu a flexibilným pracovným časom sú poskytované na porovnateľnej úrovni, zatiaľ čo dovolenka navyše bola v priemere poskytovaná len v 15%.

V Grafe 3 zobrazujeme porovnanie poskytovania flexibilných pracovných podmienok v rokoch 2020-2024. Spomedzi analyzovaných benefitov je v najväčšej miere zamestnancom poskytovaný flexibilný pracovný čas. Medzi rokmi 2020 až 2022 možno sledovať stabilný nárast najmä pri možnosti práce z domu a flexibilnom pracovnom čase. V roku 2023 zaznamenávame mierny pokles, v roku 2024 zostáva trend oproti predchádzajúcemu roku bez zmeny.



Graf 3 - Porovnanie poskytovania flexibilných pracovných podmienok v rokoch 2020 - 2024

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých portálom platy.sk

Flexibilný pracovný čas sa od roku 2020 udržiava na vysokej úrovni – medzi 34 až 38 %, pričom v roku 2024 dosahuje hodnotu 36 %. Práca z domu, výrazne podporená pandemiou, sa medziročne zvýšila z 26 % na 32 %. Tento benefit sa stal bežnou súčasťou pracovného života najmä v kancelárskych profesiách. Dovolenka navyše si v priebehu rokov drží stabilnú pozíciu (okolo 16-17 %) a poskytuje zamestnancom viac priestoru na regeneráciu a work-life balance.

Flexibilný pracovný čas patrí dlhodobo k jednému z najposkytovanejších benefitov, pričom jeho popularita súvisí najmä s rastúcim dôrazom na zachovanie rovnováhy medzi súkromným a pracovným životom a poukazuje na potrebu zamestnancov prispôbovať si pracovný režim na základe svojich potrieb. Firmy môžu tento benefit vnímať ako nástroj na zvýšenie spokojnosti a produktivity zamestnancov bez vynaložených dodatočných finančných prostriedkov. Poskytovanie tohto benefitu nenaznačuje lineárny trend, ale vykazuje skôr mierne kolísanie počas sledovaného obdobia. V roku 2020 bola miera poskytovania tohto benefitu na úrovni približne 34 %, čo sa v nasledujúcich rokoch postupne zvyšovalo, v roku 2021 na zhruba 36 % a v roku 2022 dosiahlo svoje maximum na úrovni presahujúcej 38 %. Tento nárast môžeme pripísať najmä doznievajúcim následkom pandémie COVID-19, ktorá významne ovplyvnila spôsob vykonávania práce a urýchlila zavádzanie flexibilných foriem pracovného času. Následne však v roku 2023 sledujeme pokles, čo mohlo súvisieť s návratom niektorých podnikov k tradičným formám nastavenia

pracovného času. V roku 2024 miera poskytovania tohto benefity opäť mierne stúpla, čo môže signalizovať stabilizáciu a potvrdenie dlhodobého významu v poskytovaní tohto benefity. Celkove výkyvy počas nami sledovaného obdobia sú však stále pomerne mierne, rozdiel medzi najnižšou a najvyššou mierou poskytovania predstavuje približne 5 %. Aj napriek týmto výkyvom si benefit súvisiaci s poskytovaním flexibilného pracovného času udržiava stabilné postavenie medzi preferovanými a zároveň poskytovanými benefitmi, ako to neskôr potvrdia aj údaje z prieskumu spoločnosti Grafton (2024).

Z tejto analýzy vyplýva, že flexibilita v práci sa stáva kľúčovým faktorom spokojnosti zamestnancov a významným nástrojom pri budovaní atraktívneho imidžu zamestnávateľa.

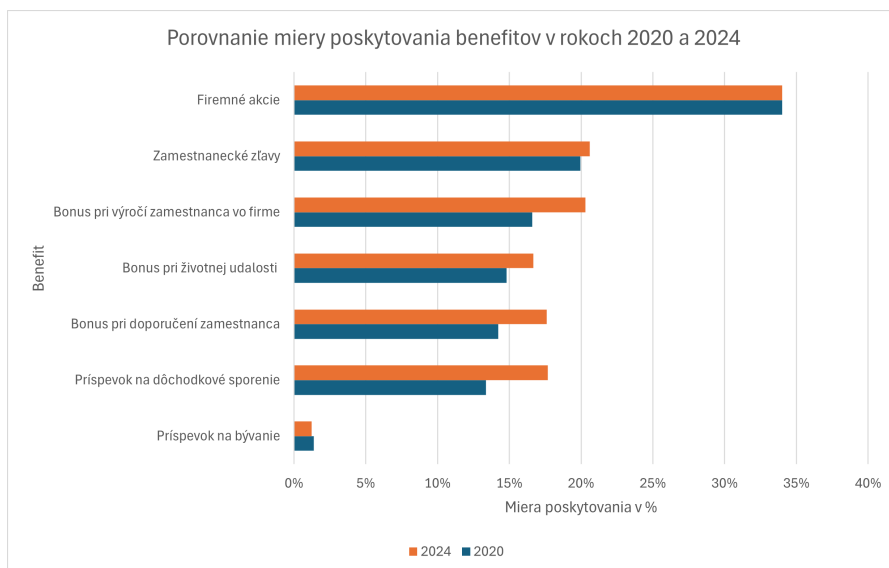
4.3.2 Sociálna podpora

Sociálna podpora predstavuje dôležitý pilier zamestnaneckých benefity, ktorý ovplyvňuje nielen spokojnosť, ale aj lojalitu zamestnancov. V tejto oblasti sa zamestnávateľa snažia zabezpečiť stabilitu a motiváciu pracovníkov prostredníctvom rôznych foriem dlhodobej a krátkodobej podpory.

<i>Sociálna podpora</i>	2020	2021	2022	2023	2024	<i>Priemer (%)</i>	<i>Zmena 2024 – 2020 (p.b.)</i>
Príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie	13%	14%	16%	16%	18%	16%	+5%
Príspevok na bývanie	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%
Zamestnanecké zľavy	20%	20%	21%	20%	21%	20%	+1%
Bonus pri životnej udalosti	15%	15%	17%	16%	17%	16%	+2%
Bonus pri výročí zamestnanca vo firme	17%	18%	20%	20%	20%	19%	+4%
Bonus pri doporučení zamestnanca	14%	15%	18%	17%	18%	16%	+3%
Firemné akcie	34%	30%	33%	33%	34%	33%	0%

Tabuľka 7 - Porovnanie poskytovania benefity v rámci sociálnej podpory v rokoch 2020 - 2024

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých portálom platy.sk



Graf 4 - Porovnanie miery poskytovania benefítov sociálnej podpory v rokoch 2020 a 2024

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých portálom platy.sk

Tabuľka 7 a Graf 4 zobrazujú analyzované údaje z rokov 2020 až 2024, kde je možné pozorovať mierne pozitívne trendy. Vo väčšine prípadov došlo k miernemu nárastu miery poskytovania, čo potvrdzuje trend postupného zlepšovania benefitovej politiky firiem na Slovensku.

Najvýraznejší rast zaznamenal príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie, ktorý sa zvýšil z 13 % v roku 2020 na 18 % v roku 2024. Zamestnávateľia sa čoraz častejšie zameriavajú na stabilitu a dlhodobé zabezpečenie svojich zamestnancov, čo možno vnímať ako reakciu na rastúcu infláciu, neistotu v dôchodkovom systéme a zvyšujúce sa náklady na život.

Mierne zvyšovanie miery poskytovania možno sledovať aj pri benefítoch, ktoré súvisia s ocenením vernosti a aktívneho prístupu zamestnancov – konkrétne bonus pri doporučení zamestnanca a bonus pri výročí zamestnanca vo firme. Tieto benefity narástli v priemere o 3 až 4 percentuálne body, čo poukazuje na snahu zamestnávateľov budovať angažovanú pracovnú kultúru.

Zaujímavé je sledovať, že príspevok na bývanie, napriek jeho významu pre mladé rodiny či ľudí dochádzajúcich z väčšej vzdialenosti, ostáva stabilne na úrovni 1 % počas celého sledovaného obdobia. Napriek svojej potenciálnej atraktivite nie je prílišne využívaný – pravdepodobne pre jeho vyššiu finančnú náročnosť alebo sa skôr využíva individuálne než plošne.

Výrazný posun možno pozorovať pri bonuse odporúčenia zamestnanca, ktorý zaznamenal navýšenie o 4 percentuálne body, čo poukazuje na rastúci význam interných odporúčaní pri nábore pracovníkov. Nárast je badateľný aj pri bonuse pri životnej udalosti (napr. svadba, narodenie dieťaťa) či príspevkoch na dôchodkové sporenie, ktoré sa čoraz viac stávajú nástrojom podpory dlhodobej spokojnosti a lojality zamestnancov.

Firemné akcie si udržiavajú dlhodobo stabilné postavenie s miernymi výkyvmi na úrovni 30-34 %. Ich hlavným cieľom je posilniť tímového ducha, spolupatričnosť a neformálne vzťahy medzi zamestnancami. Spolu so zamestnaneckými zľavami si udržiavajú stabilne vysokú mieru poskytovania, pričom sa ich úroveň medzi rokmi 2020 a 2024 prakticky nezmenila, čo poukazuje na ich stálu popularitu a etablované miesto v portfóliu benefitov.

Celkovo pozorujeme mierny, ale pozitívny posun smerom k rozšíreniu benefitov, pričom najvýraznejšie zmeny nastali v oblastiach, ktoré podporujú motiváciu, lojalitu a sociálne väzby v rámci pracovného prostredia.

Na základe analýzy benefitov sociálnej podpory môžeme konštatovať, že zamestnávateľia pristupujú k poskytovaniu sociálnej podpory selektívne, pričom najviac preferujú najmä dlhodobo udržateľné formy podpory work-life balance. Ide najmä o príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie, zamestnanecké zľavy, bonus pri doporučení zamestnanca alebo bonus pri výročí zamestnanca vo firme. Tieto benefity sú pre zamestnávateľov z dlhodobého hľadiska finančne predvídateľné, majú pozitívny dopad na stabilitu tímu, lojalitu a motiváciu zamestnancov.

4.3.3 Osobné benefity

Osobné benefity a dni voľna tvoria významnú súčasť zamestnaneckého balíčka, pričom sa zameriavajú predovšetkým na každodenné potreby a pohodlie zamestnancov.

V nasledujúcej tabuľke zobrazujeme porovnanie poskytovania work-life balance benefitov zo skupiny osobných benefitov za nami sledované obdobie v rokoch 2020 až 2024.

Pri porovnávaní benefitov zo skupiny osobných benefitov, pozorujeme významné rozdiely napríklad medzi benefitom na preplatenie kultúrnych a športových aktivít, ktorý bol za sledované obdobie poskytovaný na úrovni 4%, na druhej strane nápoje zadarmo dosahovali úroveň 38 %. Možno konštatovať, že niektoré benefity v rámci tejto skupiny sú

poskytované stabilne na vysokej úrovni, zatiaľ čo iné si udržiavajú len pomerne malé zastúpenie.

<i>Osobné benefity</i>	<i>Vplyv na WLB</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>Priemer (%)</i>	<i>Zmena 2024 – 2020 (p.b.)</i>
Nápoje zadarmo (káva, čaj, minerálky a pod.)	Nie	34%	35%	37%	35%	37%	35%	+2%
Preplatenie dopravy do práce	Nie	9%	8%	9%	9%	9%	9%	0%
Preplatenie športových, kultúrnych aktivít	Áno	4%	4%	4%	4%	4%	4%	0%
Strava nad rámec zákona	Nie	13%	13%	15%	15%	15%	14%	+2%
Mobilný telefón aj na súkromné účely	Áno	28%	29%	30%	28%	28%	28%	0%
Auto aj na súkromné účely	Nie	8%	8%	8%	7%	7%	8%	0%
Notebook aj na súkromné účely	Áno	24%	26%	27%	25%	26%	26%	+1%
Sick days, preplatené voľno na zotavenie	Áno	14%	15%	16%	15%	16%	15%	+3%
Park. miesto pre zamestnanca	Nie	19%	19%	22%	21%	22%	21%	+4%

Tabuľka 8 - Poskytovanie osobných benefítov v rokoch 2020 – 2024 a ich vplyv na WLB

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých portálom platy.sk

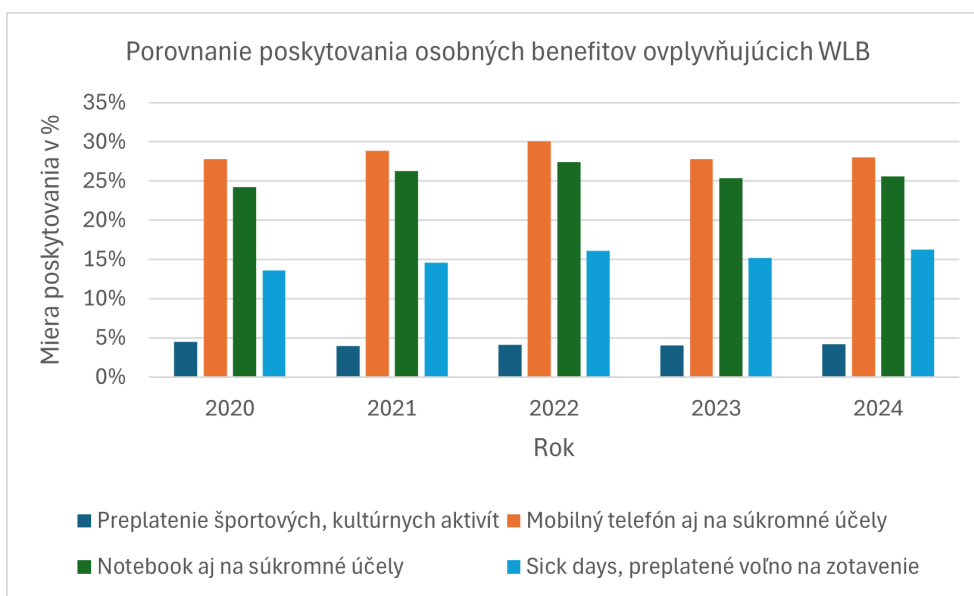
Najviac poskytovaným benefítom v tejto kategórii sú nápoje zadarmo (káva, čaj, minerálky a pod.), ktoré sa dlhodobo pohybujú nad hranicou 34 %, pričom v rokoch 2022 a 2024 dosiahli úroveň 37 %. Tento benefít možno zaradiť k štandardom moderného pracovného prostredia a je vnímaný ako nízko nákladová, no zamestnancami vysoko oceňovaná výhoda. Naopak, preplatenie dopravy do práce alebo preplatenie športových či kultúrnych aktivít si udržiavajú nízku, no stabilnú úroveň (4-9 %), čo môže byť dôsledkom nižšej relevancie pre všetkých zamestnancom alebo náročnosti pri ich administratívnom spracovaní.

Zaujímavé je aj sledovanie vývoja benefítu súvisiaceho s poskytnutím parkovania pre zamestnanca, ktoré sa mierne zvyšovalo v priebehu sledovaného obdobia. Ide o benefít,

ktorý je významný najmä vo väčších mestách alebo lokalitách s obmedzenými možnosťami parkovania.

Na základe údajov uvedených v tabuľke 8 sme vytvorili graf, ktorý nám zobrazuje mieru poskytovania osobných benefitov priamo ovplyvňujúcich work-life balance (WLB) v rokoch 2020 až 2024.

Graf 5 sa zameriava na štyri kľúčové benefity: preplatenie športových a kultúrnych aktivít, mobilný telefón aj na súkromné účely, notebook aj na súkromné účely a sick days / preplatené voľno na zotavenie – teda na tie, ktoré majú najväčší potenciál prispievať k rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom.



Graf 5 – Porovnanie poskytovania osobných benefitov priamo ovplyvňujúcich WLB

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých portálom platy.sk

Z grafu je zrejmé, že mobilný telefón na súkromné účely si dlhodobo udržiava vysokú mieru zastúpenia (28–30 %). Podobný trend sledujeme aj pri notebookoch využívaných aj na súkromné účely, ktorých poskytovanie sa pohybovalo od 24 % v roku 2020 po 26 % v roku 2024. Tieto technické benefity majú priamy dosah na flexibilitu práce, čo zvyšuje možnosť prispôbiť si pracovný režim individuálnym potrebám zamestnanca. Využívanie mobilného telefónu a notebooku na súkromné účely patrí medzi podporovanie work-life balance z dôvodu, zvýšenia flexibility – zamestnanec môže efektívnejšie kombinovať pracovné a súkromé aktivity (napr. práca z domu), šetrenia nákladov tým, že zamestnanci nemusia investovať do vlastného vybavenia, podpory pohody – dostupnosť

technológií na osobné účely môže prispievať k zníženiu stresu spojeného so striktnou separáciou práce a súkromia.

Nevyhnutnosť je, aby spoločnosti zároveň nastavili jasné pravidlá dostupnosti (napr. rešpektovanie pracovného času), aby work-life balance zostal skutočne zachovaný a neznížoval produktivitu zamestnancov.

Zaujímavý je vývoj pri sick days, ktoré zaznamenali mierny, no stabilný nárast zo 14 % na 16 %, čo odráža rastúci dôraz zamestnávateľov na regeneráciu a duševnú pohodu.

Naopak, preplatenie športových a kultúrnych aktivít, hoci priamo podporuje aktívne trávenie voľného času a psychickú rovnováhu, si počas sledovaného obdobia udržalo len minimálnu mieru poskytovania (stabilne na úrovni 4 %). Tento fakt môže poukazovať na rezervy v oblasti benefitov orientovaných na aktívny oddych a kultúrny rozvoj, ktoré by mohli predstavovať potenciálnu oblasť rozšírenia benefitovej politiky v budúcnosti.

Celkovo možno konštatovať, že osobné benefity, najmä tie technického charakteru sú pevnou súčasťou systému benefitov a ich poskytovanie odzrkadľuje praktické potreby zamestnancov.

4.3.4 *Benefity na zdravotnú starostlivosť a wellness programy*

Zamestnanecké benefity zamerané na zdravie a pohodu zamestnancov nadobúdajú tak isto čoraz väčší význam.

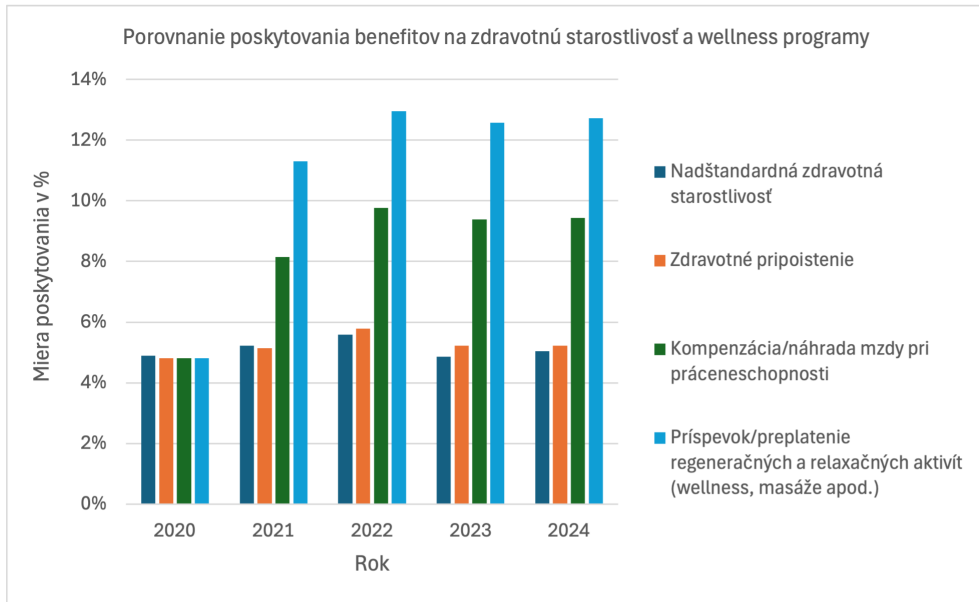
<i>Benefity na zdravotnú starostlivosť a wellness programy</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>Priemer (%)</i>	<i>Zmena 2024-2020 (p.b.)</i>
Nadštandardná zdravotná starostlivosť	5%	5%	6%	5%	5%	5%	0%
Zdravotné pripoistenie	5%	5%	6%	5%	5%	5%	0%
Kompenzácia/náhrada mzdy pri práceneschopnosti	5%	8%	10%	9%	9%	8%	4%
Príspevok/preplatenie regeneračných a relaxačných aktivít (wellness, masáže..)	5%	11%	13%	13%	13%	11%	8%

Tabuľka 9 – Prehľad poskytovania vybraných benefitov na zdravotnú starostlivosť a wellness programy v rokoch 2020 – 2024

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých portálom platy.sk

Na základe Tabuľky 9 a grafu 6 sledujeme, že nadštandardná zdravotná starostlivosť a zdravotné pripoistenie vykazovali počas sledovaného obdobia stabilnú úroveň

poskytovania na hranici 5–6 %. Priemerná miera ich poskytovania dosiahla 5 %, pričom zmena v percentuálnom vyjadrení za celé obdobie je nulová. Táto stabilita naznačuje, že zamestnávateľa síce vnímajú dôležitosť podpory zdravia, no z dôvodu vyšších finančných nákladov zatiaľ nepristupujú k rozšíreniu týchto benefitov.



Graf 6 – Porovnanie poskytovania benefitov na zdravotnú starostlivosť a wellness programy

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých z portálu platy.sk

Výraznejšiu zmenu vykazuje benefit náhrady mzdy pri práceneschopnosti. Jeho poskytovanie vzrástlo zo 5 % v roku 2020 na 9 % v roku 2024, pričom priemerná úroveň za celé obdobie dosiahla 8 %.

Najvýraznejší nárast spomedzi sledovaných benefitov bol zaznamenaný pri príspevku na regeneračné a relaxačné aktivity. Tento benefit zaznamenal nárast zo 5 % v roku 2020 na 13 % v roku 2024, s priemernou hodnotou poskytovania na úrovni 11 %. Celková zmena predstavuje 8 %, čo signalizuje rastúci dôraz zamestnávateľov na komplexnú podporu fyzického a psychického zdravia zamestnancov.

Ako už bolo spomenuté najposkytovaným benefitom v tejto oblasti je príspevok/preplatenie regeneračných a relaxačných aktivít, ktorý sa pohybuje na úrovni okolo 13 %. Kompenzácia/náhrada mzdy pri práceneschopnosti mierne stúpala a pohybovala sa na úrovni 8-9 %, čo odráža snahu zamestnávateľov zmierniť negatívny dopad PN na príjem zamestnanca.

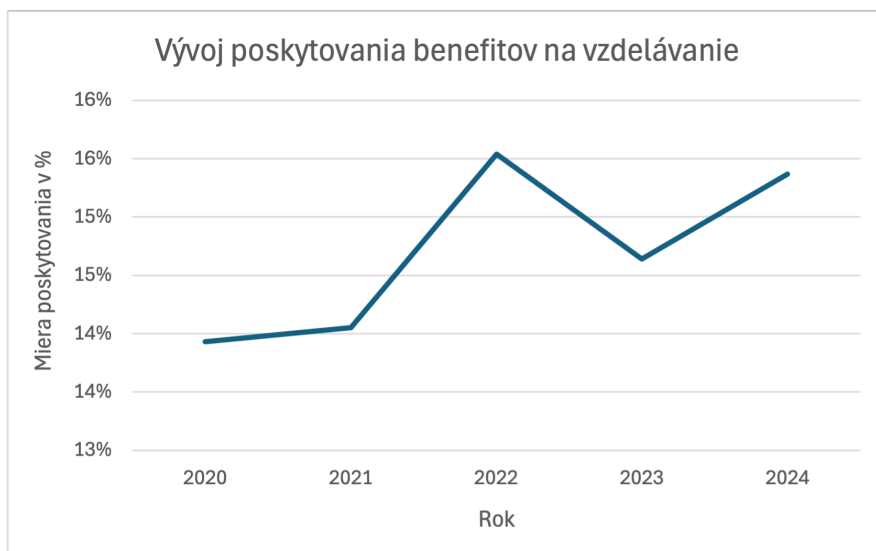
Nadštandardná zdravotná starostlivosť a zdravotné pripoistenie sa počas sledovaného obdobia pohybovali relatívne stabilne na úrovni približne 5 až 6 %.

4.3.5 Benefity poskytované na vzdelávanie a profesionálny rozvoj

Zamestnanecké benefity zamerané na podporu vzdelávania a profesionálneho rozvoja predstavujú významný nástroj na podporu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov (work-life balance, WLB). Ich pozitívny vplyv sa prejavuje vo viacerých rovinách.

V prvom rade, možnosť kontinuálneho vzdelávania a rozvoja zručností zvyšuje spokojnosť zamestnancov. Keď má zamestnanec príležitosť profesionálne rásť, vníma svoj pracovný život ako naplnený a zmysluplný, čo sa pozitívne premieta aj do jeho osobného života a celkovej životnej pohody. Zároveň tieto benefity znižujú stres spojený s neistotou na trhu práce. Prístup k novým vedomostiam a zručnostiam posilňuje pocit istoty a kontroly nad vlastnou kariérou, čím zmiernuje obavy z možnej straty zamestnania alebo profesijného stagnovania. Dôležitým aspektom je aj forma poskytovaného vzdelávania. Mnohé spoločnosti dnes umožňujú zamestnancom absolvovať kurzy, školenia alebo online vzdelávacie programy, ktoré sú flexibilné a môžu byť prispôsobené individuálnym časovým možnostiam. Tento prístup umožňuje zamestnancom lepšie zosúladiť vzdelávanie s pracovnými a osobnými záväzkami, čím aktívne podporuje WLB. Ďalším prínosom je rozvoj efektívneho time managementu. Zamestnanci, ktorí si plánujú čas na prácu, štúdium a súkromné aktivity, získavajú cenné návyky v oblasti organizácie, čo zvyšuje ich celkovú efektivitu.

V grafe 7 zobrazujeme vývoj poskytovania benefitov na vzdelávanie a profesionálny rozvoj v priebehu rokov 2020 – 2024. V sledovanom období možno pozorovať nepravidelný trend. Počiatočných 14 % sa v roku 2022 zvýšilo na úroveň 16 %, následne však nastal mierny pokles a v roku 2024 sa hodnota ustálila na úrovni 15 %. Priemerná hodnota poskytovania bola počas sledovaného obdobia na úrovni 15 %. Pri medziročnom porovnaní rokov 2020 a 2024 sledujeme nárast len o 1%. Tento nízky nárast môže odzrkadľovať postupne sa zvyšujúci záujem zamestnávateľov o poskytovanie benefitov súvisiacich so vzdelávaním, no zavádzanie týchto benefitov je postupné a relatívne pomalé.



Graf 7 – Vývoj poskytovania benefitov na vzdelávanie v období 2020 - 2024

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých z portálu platy.sk

Tieto výkyvy môžu súvisieť s pandemickou situáciou, ktorá spôsobila obmedzenia v organizácií vzdelávacích aktivít, ale aj so zmenou preferencií v podobe online kurzov, ktoré zamestnávateľia nemusia vnímať ako priamy benefit. Rovnako môže byť vzdelávanie v mnohých firmách poskytované cez mentoring, prax alebo interné školenia, ktoré tiež nemusia byť vždy evidované ako benefit.

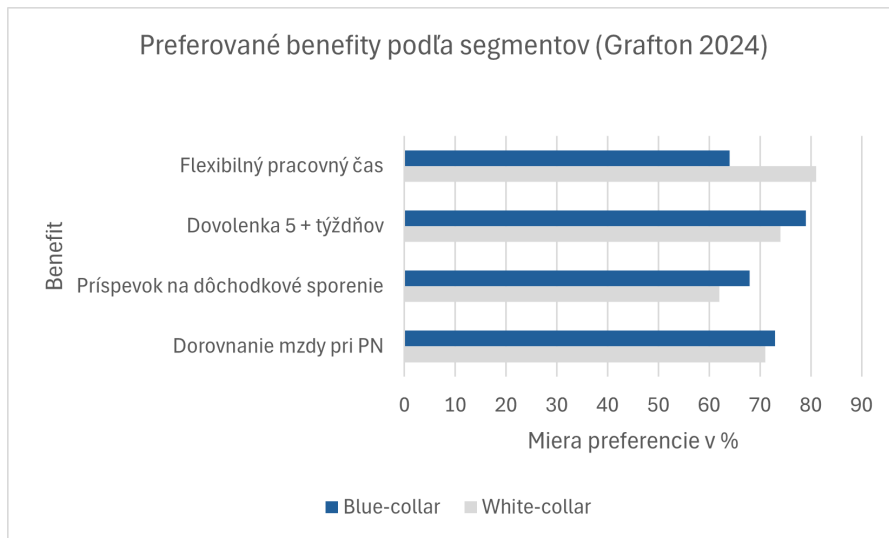
4.4 Poskytovanie benefitov vzhľadom na kategorizáciu zamestnancov podľa ich stupňa pracovnej záťaž a vzdelania (white/blue-collar)

Zamestnanecké benefity nie sú vnímané rovnako naprieč všetkými skupinami pracovníkov, ako bolo uvedené v podkapitole 1.2.5. Preferencie zamestnancov sú výrazne ovplyvnené charakterom ich práce, a pracovným režimom. Zatiaľ čo administratívne pozície poskytujú väčšiu mieru flexibility a sú často spájané s digitálnym prostredím, manuálne profesie sú typické fixným pracovným časom a fyzickou prítomnosťou zamestnanca na pracovisku.

Cieľom tejto podkapitoly je analyzovať rozdiely v preferenciách benefitov medzi dvoma hlavnými segmentmi, výber dostupných WLB benefitov bol vykonaný na základe dostupných údajov z prieskumu spoločnosti Grafton (2024).

Graf 8 zobrazuje preferencie zamestnaneckých benefitov podľa segmentov pracovnej sily (blue-collar a white-collar) na základe prieskumu Grafton 2024. Najvyššiu preferenciu v oboch segmentoch dosiahla dovolenka v rozsahu 5 a viac týždňov, nasleduje

flexibilným pracovným časom, príspevkom na dôchodkové sporenie a dorovnaním mzdy pri práceneschopnosti. Výsledky poukazujú na vysokú dôležitosť benefitov podporujúcich rovnováhu pracovného a súkromného života a zabezpečenie finančnej stability zamestnancov.



Graf 8 – Porovnanie preferovaných benefitov v rámci segmentov

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z prieskumu Grafton (2024)

Najviac preferovaným benefitom v oboch segmentoch je dovolenka nad rámec zákonom stanoveného minima. Tento benefit preferuje viac než 80 % zamestnancov z blue-collar segmentu, o niečo menej zamestnancov z white-collar segmentu. Výsledky ukazujú, že potreba dostatočného oddychu a času na regeneráciu je univerzálnou požiadavkou naprieč rôznymi profesijnými skupinami.

Druhým najpožadovanejším benefitom je flexibilný pracovný čas, ktorý preferuje najmä skupina white-collar zamestnancov, pričom v tejto skupine dosahuje mieru preferencie vyše 80 %. V blue-collar segmente je táto preferencia o niečo nižšia, avšak stále významná. Tento rozdiel odráža charakter práce: administratívne a odborné pozície umožňujú väčšiu flexibilitu, zatiaľ čo manuálne profesie často vyžadujú pevnú pracovnú dobu viazanú na výrobné procesy.

Ďalším významným benefitom je príspevok na dôchodkové sporenie, ktorý získal vyššiu mieru preferencie u blue-collar zamestnancov. Tento výsledok poukazuje na vyššiu potrebu finančnej stability a zabezpečenia budúcnosti zo strany tejto skupiny pracovníkov.

Posledným sledovaným benefitom je dorovnanie mzdy počas práceneschopnosti (PN), kde je opäť zaznamenaná vysoká úroveň preferencie v oboch segmentoch. Tento

benefit odráža potrebu sociálneho zabezpečenia v prípade nepredvídaných zdravotných problémov.

Celkovo výsledky potvrdzujú, že zamestnanci bez ohľadu na profesijný segment oceňujú benefity priamo súvisiace so zabezpečením ich stability, zdravia a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Rozdiely v preferenciách však naznačujú, že pri tvorbe benefitových balíkov by zamestnávateľia mali zvážiť špecifiká jednotlivých skupín zamestnancov a reflektovať ich konkrétne potreby. Z celkového porovnania vyplýva, že kým administratívni zamestnanci uprednostňujú benefity spojené s flexibilitou, komfortom a individuálnou starostlivosťou, manuálni pracovníci sa zameriavajú skôr na praktické a priamo využiteľné výhody. Tieto rozdiely podčiarkujú potrebu diferenciacie benefitovej stratégie podľa profesijného segmentu.

4.5 Predikcia budúceho vývoja vybraných work-life balance benefitov

Analýza trendov zamestnaneckých benefitov v období rokov 2020 až 2024 nám poskytla východiskové údaje pre identifikáciu pravdepodobného vývoja v preferencií benefitov na nasledujúce tri roky.

V tejto časti práce je spracovaná predikcia vývoja vybraných zamestnaneckých benefitov.

Benefit	Rovnica	Koeficient determinácie (R ²)
Práca z domu	$y = 1,3x + 27,3$	0,3949
Sick days	$y = 0,4x + 14$	0,5714
Wellness aktivity	$y = 0,2x + 12$	0,125
Nadštandardná zdravotná starostlivosť	$y = 5,2$	0

Tabuľka 10 – Rovnice a koeficienty determinácie použité pri výpočte prognózy

Zdroj: Vlastné spracovanie

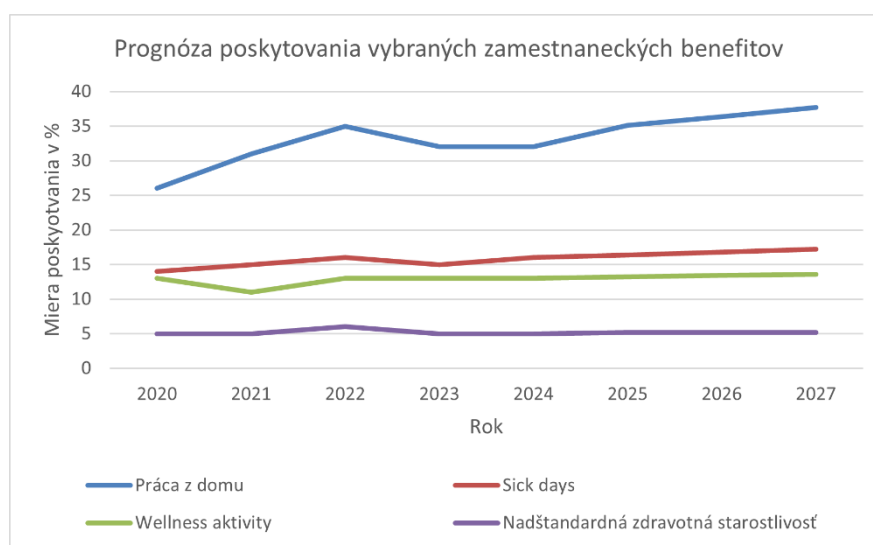
Tabuľka 10 zobrazuje rovnice a koeficienty determinácií vybraných zamestnaneckých benefitov, pre ktoré bude nižšie vypočítaná prognóza s využitím lineárnej regresie.

Pomocou využitia lineárnej regresie boli odhadnuté očakávané hodnoty miery poskytovania týchto benefitov v rokoch 2025 až 2027. Očakávané hodnoty zobrazuje tabuľka 11 a Graf 9.

Rok	Práca z domu (%)	Sick days (%)	Wellness aktivity (%)	Nadštandardná zdravotná starostlivosť (%)
2025	35,1	16,4	13,2	5,2
2026	36,4	16,8	13,4	5,2
2027	37,7	17,2	13,6	5,2

Tabuľka 11 - Prognóza poskytovania vybraných benefitov

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 9 - Prognóza vývoja vybraných zamestnaneckých benefitov

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých z portálu platy.sk

Najvýraznejší rast predpokladáme práve pri práci z domu, ktorej miera poskytovania by sa podľa výpočtov mohla do roku 2027 zvýšiť na takmer 38 %. Tento vývoj odzrkadľuje očakávania zamestnancov k zavádzaniu flexibilnejších foriem práce, ktoré sa ukázali ako efektívne a žiadané predovšetkým po pandémii.

Sick days by mohli v roku 2027 dosahovať hodnotu 17,2 %, čo predstavuje mierny, no konzistentný nárast. Táto forma benefitu korešponduje so zvýšeným dôrazom na well-being a prevenciu vyhorenia, ktoré sú čoraz diskutovanejšími témami v rámci pracovného prostredia.

Wellness aktivity, ako napríklad príspevky na regeneračné, či športové aktivity sa pohybujú na relatívne stabilnej úrovni, pričom predikcia nám naznačuje len veľmi mierny nárast. Tento trend môže súvisieť so skutočnosťou, že zamestnávateľia často uprednostňujú iné, konkrétnejšie formy benefitov súvisiace so zdravím alebo flexibilitou.

Podiel zamestnávateľov ponúkajúcich nadštandardnú zdravotnú starostlivosť sa výraznejšie nemení. Jej predikovaný vývoj ukazuje hodnotu okolo 5,2 % aj v nasledujúcich rokoch, čo môže naznačovať opatrný alebo konzervatívny postoj zamestnávateľov k týmto formám benefitov, najmä kvôli väčšej finančnej náročnosti alebo na základe nízkeho dopytu zo strany zamestnancov.

4.6 Postavenie work-life balance benefitov vo vybranom podniku

Na doplnenie kvantitatívneho pohľadu na problematiku zamestnaneckých benefitov bola realizovaná kvalitatívna analýza formou polo štruktúrovaného rozhovoru. Cieľom tejto analýzy bolo posúdiť identifikované trendy v poskytovaní zamestnaneckých benefitov na Slovensku s odmeňovacím systémom vybraného podniku.

Rozhovor bol realizovaný so zástupkyňou HR oddelenia výrobnjej spoločnosti s nadnárodným zázemím, ktorá sa zaoberá vývojom a výrobou domácich spotrebičov. Táto spoločnosť patrí medzi stabilných zamestnávateľov v regióne, pričom zamestnáva viac než 1000 zamestnancov rôznych profesijných kategórií, od výrobných pracovníkov až po špecializované administratívne a technické pozície. Rozhovor prebehol elektronickou formou a pozostával z 8 otvorených otázok, ktoré boli navrhnuté tak, aby umožnili respondentke reflektovať praktické skúsenosti s benefitmi, ich implementáciou a vplyvom na zamestnancov.

Zamestnanecké benefity sa v súčasnosti stali neoddeliteľnou a stabilnou súčasťou systémov odmeňovania v moderných organizáciách, výnimkou nie ani vybraný podnik. Neplnia už len doplnkovú funkciu k finančnej odmene, ale predstavujú významný nástroj na podporu spokojnosti, motivácie a lojality zamestnancov.

Otázky sa týkali jednotlivých benefitov, preferencií zamestnancov, využívania benefitov, rozdielov medzi skupinami, ako aj kritérií zavádzania nových zamestnaneckých benefitov (príloha č.1). Z dôvodu ochrany údajov a na základe dohody s respondentkou je názov spoločnosti anonymizovaný.

Na základe rozhovoru sme zistili, že zamestnanci podľa HR oddelenia najviac využívajú home office, flexibilný pracovný čas a športoviská. Pozitívnu spätnú väzbu od zamestnancov majú najmä pri možnosti využívania home office, flexibility a relax zón v rámci spoločnosti. Získané odpovede významne korešpondujú s údajmi na základe nami vykonanej kvantitatívnej analýzy. Flexibilný pracovný čas a prácu z domu sme aj na základe

našej analýzy zaradili medzi najčastejšie ponúkané a zároveň najviac žiadané benefity vo white-collar a IT segmente.

Ďalším zaujímavým aspektom, ktorý sme získali na základe rozhovoru je riadenie miery využívania home office, ktorá je obmedzená na 40 % z ročného pracovného času. Tento prístup hodnotíme pozitívne, nakoľko to môže prispieť k podpore spolupráce a budovaniu priateľských vzťahov na pracovisku.

Predstaviiteľka spoločnosti potvrdila, že vnímajú pozitívny vplyv na spokojnosť zamestnancov, pričom nie je ani zaznamenaný pokles produktivity pri využívaní práce formou home office.

Preferencie konkrétnych zamestnaneckých benefitov sa na základe odpovedí našej respondentky líšia najmä v závislosti od charakteru pracovnej pozície, keďže nie všetky umožňujú napríklad využívanie práce z domu. Táto spoločnosť má rozsiahle zastúpenie blue-collar pracovníkov, na základe toho možno konštatovať, že niektoré z poskytovaných benefitov nie sú v ich prípade relevantné. Využívanie prostriedkov sociálneho fondu závisí viac podľa veku, mladší zamestnanci preferujú skôr šport, starší zdravie a kultúru.

Na základe rozhovoru možno konštatovať, že tento zamestnávateľ aktívne a premyslene pristupuje k nastavovaniu benefitovej politiky, pričom kladie dôraz najmä na flexibilitu, rovnováhu medzi súkromným a pracovným životom a podporu fyzickej i psychickej pohody zamestnancov.

Z hľadiska rôznorodosti cieľových skupín sa potvrdila potreba diferencovaného prístupu, keďže preferencie sa líšia podľa veku i pracovného miesta. Spoločnosť si zároveň udržiava proaktívny postoj k inováciám, no pri zavádzaní benefitov berie do úvahy aj ekonomické a prevádzkové aspekty, čím zabezpečuje udržateľnosť celého systému.

Realizovaný rozhovor so zástupkyňou HR oddelenia nám poskytol cenný kontext k analýze zamestnaneckých benefitov, ktoré majú slúžiť ako podpora rovnováhy medzi súkromným a pracovným životom. V kontraste ku kvantitatívnym dátam, kde sme pracovali s priemerom, percentuálnym rozložením a trendmi na trhu, rozhovor umožnil nahliadnúť na benefity ako na reálny nástroj riadenia ľudských zdrojov v konkrétnom prostredí výrobného podniku.

Získané odpovede poukazujú na to, že systém benefitov nie je univerzálny, ale je podmienený charakterom práce, profilom zamestnancov, technologickými možnosťami aj kultúrou spoločnosti.

Hlavný prínos tohto rozhovoru spočíva v tom, že spresňuje výstupy z kvantitatívnej analýzy. Napríklad tam, kde číselné dáta zaznamenali stúpajúci trend v poskytovaní benefitov, rozhovor poukazuje na dôvody tohto vývoja. Napríklad skutočnosť, že mladší zamestnanci preferujú skôr športové benefity, zatiaľ čo starší sa priklonia skôr k zdraviu alebo kultúre, je konkrétnym príkladom toho, že personalizácia v oblasti poskytovania zamestnaneckých benefitov je nesmierne dôležitá. Informácie týkajúce sa nákladovosti na poskytovanie WLB benefitov v tejto spoločnosti nám neboli poskytnuté, z tohto dôvodu ich nebolo možné spracovať v rámci analýzy.

4.6.1 Porovnanie záverov rozhovoru a výsledkov prieskumu Grafton (2024)

V nasledujúcej tabuľke zobrazujeme prehľad poskytovaných benefitov ako v spoločnosti, s ktorou bol vykonaný rozhovor, tak aj benefity, ktoré boli zahrnuté v rámci prieskumu a spoločnosť ich neposkytovala. Zároveň poukazujeme na dopyt zo strany zamestnancov na základe odpovedí z rozhovoru.

Tabuľka 12 – Súhrnná tabuľka work-life balance benefitov

Benefit	Dostupnosť vo firme	Dopyt zamestnancov	Zaradený medzi top benefity podľa Grafton
Flexibilný pracovný čas	Áno	Vysoký	Áno
Home office (40%)	Áno	Vysoký	Áno
Relax zóny	Áno	Stredný	Nie
Dodatočné voľno (životné udalosti)	Áno	Stredný	Áno
Benefit plus / sociálny fond	Áno	Vekovo diferencovaný	Nie
Prenájom športovísk	Áno	Vysoký	Nie
Zdravotná starostlivosť	Nie	-	Áno
Príspevok na dovolenku	Nie	-	Áno

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky vyplýva, že najčastejšie poskytované benefity ako flexibilný pracovný čas, home office či príspevky zo sociálneho fondu sú zároveň aj najžiadanejšími zo strany zamestnancov. Tento súlad naznačuje efektívne nastavenie systému benefitov v rámci skúmanej firmy a jej schopnosť pružne reagovať na potreby zamestnancov. Taktiež tieto

benefity súhlasia aj s údajmi z prieskumu realizovaného spoločnosťou Grafton, čo poukazuje na ich univerzálnu atraktivitu medzi rôznymi segmentmi zamestnancov.

Niektoré benefity, ako napríklad prenájom športovísk, relax zóny, alebo dodatočné voľno pri životných udalostiach, sa v prieskume Grafton nevyskytujú ako samostatné kategórie. Ich prítomnosť v internom systéme podniku odráža úsilie o individualizovaný prístup a širšie poňatie well-being politiky.

Na druhej strane, v spoločnosti neboli zatiaľ implementované niektoré benefity, ktoré sa v prieskume objavili ako najžiadanejšie, ako napríklad príspevok na dovolenku/zvýšená zdravotná starostlivosť. Ich absencia môže predstavovať potenciálnu príležitosť na ďalšie zavádzanie benefitov, ktoré by upevnili spokojnosť a motiváciu zamestnancov.

Celkovo môžeme konštatovať, že analyzovaná spoločnosť vykazuje vysoký stupeň súladu medzi dopytom zo strany zamestnancov a ponukou konkrétnych zamestnaneckých benefitov. Systém benefitov v rámci tejto spoločnosti je teda cielený, premyslený a veľmi vhodne odráža aktuálne spoločenské a firemné podmienky.

5 Diskusia

V kapitole Diskusia sa venujeme zhodnoteniu významu výsledkov pre prax, identifikujeme ich prínosy/obmedzenia a navrhujeme možné odporúčania pre ďalší vývoj v oblasti benefitových systémov.

Získané poznatky sú výsledkom kombinácie kvantitatívneho zberu údajov o miere poskytovania benefitov v období rokov 2020-2024, kvalitatívnej analýzy rozhovoru s odborníkom z praxe a sekundárnych dát z relevantných výskumných štúdií. Diskusia tak vytvára priestor na ich vzájomné prepojenie a zmysluplné zhodnotenie z hľadiska ich praktickej využiteľnosti v oblasti personálneho riadenia.

5.1 Návrhy na zlepšenie systému poskytovania zamestnaneckých benefitov vo vybranom podniku

Na základe vykonanej analýzy kvantitatívnych dát, výsledkov prieskumu spoločnosti Grafton, rozhovoru s HR oddelením a súčasných trendov v oblasti zamestnaneckých výhod možno formulovať niekoľko odporúčaní pre optimalizáciu benefitového systému vybranej spoločnosti. Tieto návrhy prihliadajú na meniace sa preferencie zamestnancov, potrebu zvyšovania ich spokojnosti, ako aj nové výzvy, ktorým čelia zamestnávateľia v dynamickom pracovnom prostredí.

1. Rozšíriť a posilniť personalizáciu benefitov

Jedným z najvýraznejších trendov v oblasti benefitov je prechod od univerzálnych riešení k individuálnym schémam. Ako ukazujú závery z rozhovoru, preferencie sa výrazne líšia podľa veku a profesijného zamerania. Zatiaľ čo mladší zamestnanci môžu preferovať skôr voľnočasové a športové aktivity, starší budú preferovať skôr benefity zamerané na podporu zdravia a kultúry.

Spoločnosť v súčasnosti využíva systém cafeteria, ktorý umožňuje zamestnancom výber benefitov podľa ich individuálnych preferencií. Tento prístup je plne v súlade so súčasnými trendmi v oblasti personálneho riadenia, ktoré kladú dôraz na personalizáciu benefitov ako prostriedok podpory spokojnosti a lojality zamestnancov. Výsledky rozhovoru však poukazujú na priestor pre ďalšie vylepšenie existujúceho systému, aby mohol flexibilnejšie reagovať na meniace sa potreby a očakávania zamestnancov.

Odporúčame preto rozšíriť aktuálnu ponuku benefitov v rámci cafeteria systému, a to tak, aby reflektovala diverzifikované preferencie zamestnancov rôznych vekových skupín a profesijných segmentov.

- **Technické riešenie:** Zavedenie alebo aktualizácia elektronickej platformy (napr. prostredníctvom online portálu alebo aplikácie), ktorá umožní zamestnancom jednoduchý prístup k ponuke benefitov, ich výber a správu. Systém by mal byť intuitívny, prehľadný a umožňovať pravidelnú aktualizáciu dostupných benefitov.
- **Finančné zabezpečenie:** Definovanie rozpočtu na zamestnanecké benefity vo forme ročného kreditu, ktorý si zamestnanec môže individuálne rozdeľovať podľa vlastných priorít (napr. príspevok na šport, zdravotné benefity, kultúrne poukazy, vzdelávanie a pod.).
- **Administratívne a procesné nastavenie:** Vytvorenie pravidiel na využívanie benefitov, ich čerpanie a evidenciu. Súčasťou opatrení by mala byť aj pravidelná aktualizácia ponuky na základe spätnej väzby zamestnancov.
- **Komunikácia a edukácia zamestnancov:** Aby bol cafeteria systém úspešný, je nevyhnutné zabezpečiť dôkladnú komunikáciu a edukáciu zamestnancov o možnostiach, ktoré im systém ponúka. Odporúčame realizovať informačné kampane, workshopy alebo webináre, ktoré zamestnancom priblížia výhody personalizácie benefitov a naučia ich systém efektívne využívať.

Vylepšenie cafeteria systému týmto spôsobom by umožnilo nielen zvýšiť spokojnosť a angažovanosť zamestnancov, ale aj posilniť konkurencieschopnosť spoločnosti na trhu práce.

2. Podporovať well-being a duševné zdravie

Napriek tomu, že v prieskumoch dopytu sa pravidelne objavujú požiadavky na benefity v oblasti duševného zdravia, ich reálna ponuka na Slovensku je stále veľmi nízka. Vhodným riešením by bolo zavedenie rôznych foriem príspevkov napríklad na psychologické poradenstvo. Ako ukazujú zistenia z rozhovoru, zamestnanci oceňujú iniciatívy, ktoré im pomáhajú zvládať stres a zlepšovať psychickú pohodu, avšak takéto benefity sú v praxi často podceňované.

Odporúčame preto rozšíriť existujúce benefity o konkrétne nástroje podpory duševného zdravia, ako napríklad:

- **Príspevky na psychologické poradenstvo** – či už formou preplácania individuálnych sedení, alebo cez zmluvných partnerov.
- **Zavedenie anonymného poradenstva pre zamestnancov** – ktoré by zamestnancom poskytlo prístup k odborníkom na duševné zdravie.

Spoločnosť WebMD Health Services, vo svojom blogu uvádza, že až 92 % zamestnancov považuje za veľmi dôležité pracovať pre organizáciu, ktorá si váži ich emocionálnu a psychologickú pohodu. Odporúčajú preto, aby zamestnávatelia prešli od jednorazových iniciatív k integrovaným stratégiám podpory duševného zdravia, ktoré zahŕňajú napríklad školenia pre manažérov, dostupnosť poradenských služieb a budovanie dôvery.

3. Zohľadniť potreby blue-collar segmentu

Väčšina benefitových systémov je dnes stále primárne orientované na administratívne pozície teda white-collar pracovníkov. Ako však vyplynulo z rozhovoru a aj aktuálnych trendov, zamestnanci, ktorí vykonávajú manuálne profesie často nemajú rovnaký prístup k flexibilitě či vzdelávaniu. Zamestnávatelia by preto mali hľadať vhodné formy benefitov, ktoré sú aplikovateľné aj pre túto skupinu zamestnancov. K najžiadanejším benefitom blue-collar pracovníkov podľa prieskumu spoločnosti Grafton môžeme zaradiť 13. a 14. plat, dovolenku nad rámec zákona, sick days, príspevok na dovolenku či dorovnanie mzdy pri práceneschopnosti. Tieto benefity by teda mohli zahŕňať napríklad rôzne finančné príspevky, dni voľna nad rámec zákona alebo preplatenú podporu fyzickej regenerácie.

4. Pravidelné prehodnocovanie efektivity poskytovaných benefitov

Toto odporúčanie sa týka priamo nastavenia systému benefitov. Firmy by mali v pravidelných intervaloch realizovať interné prieskumy spokojnosti zamestnancov s poskytovanými benefitmi a hodnotiť ich reálny dopad či už na spokojnosť alebo na výkonnosť zamestnancov. Transparentné hodnotenie efektivity a otvorená komunikácia so zamestnancami zvyšuje dôveru a zmiernuje frustráciu z nerovnomernej dostupnosti výhod pre rôzne segmenty zamestnancov.

Formulované odporúčania zohľadňujú aktuálne požiadavky zamestnancov, ako aj dlhodobé spoločenské trendy a výzvy v oblasti zamestnaneckej politiky. Kľúčom k efektívnemu benefitovému systému je jeho pružnosť, schopnosť reagovať na meniace sa potreby pracovnej sily a ochota zamestnávateľov neustále upravovať jeho zloženie na základe pravidelného vyhodnocovania a spätnej väzby.

Zavedenie personalizovaných schém, väčší dôraz na duševné zdravie, hybridné modely práce či zohľadnenie potrieb manuálnych zamestnancov predstavuje nielen konkurenčnú výhodu na trhu práce, ale aj nástroj na budovanie dlhodobej lojality, spokojnosti a výkonu zamestnancov.

5.2 Možné využitie výsledkov v praxi

Zistenia prezentované v diplomovej práci predstavujú komplexný a empiricky podložený prehľad o aktuálnych trendoch v oblasti zamestnaneckých benefitov na Slovensku, ako aj o preferenciách a očakávaniach zamestnancov v rôznych segmentoch pracovného trhu.

Tieto výsledky môžu byť prakticky využiteľné predovšetkým v oblasti riadenia ľudských zdrojov, podnikového plánovania a strategického manažmentu v organizáciách, ktoré majú za ambíciu budovať atraktívne a konkurencieschopné pracovné prostredie. Praktická využiteľnosť tejto analýzy spočíva najmä v tom, že umožňuje zamestnávateľom identifikovať oblasti, v ktorých sa ich ponuka benefitov odchyľuje od aktuálneho dopytu zo strany zamestnancov. Týmto spôsobom môžu HR manažéri efektívne upraviť alebo doplniť svoj benefitový systém tak, aby lepšie reflektoval meniace sa potreby zamestnancov, čím sa môže pozitívne ovplyvniť ich pracovná spokojnosť, angažovanosť a dlhodobá lojalita k organizácii.

Prínosným je taktiež aj prepojenie identifikovaných trendov s podnikovou praxou. Rozhovor poskytuje cenný pohľad na konkrétne mechanizmy zavádzania benefitov, ako aj na praktické výzvy spojené s ich implementáciou v rámci podnikového prostredia.

Záver

Zamestnanecké benefity sa v priebehu posledných rokov etablovali ako kľúčová súčasť odmeňovacieho systému v slovenských firmách. Diplomová práca preukázala, že vývoj v oblasti benefitov nie je len reakciou na ekonomické faktory, ale čoraz viac odráža aj spoločenské zmeny, generačné rozdiely a rastúci dôraz na kvalitu pracovného života. Prostredníctvom analýzy kvantitatívnych a kvalitatívnych údajov sa podarilo komplexne zhodnotiť aktuálny stav benefitovej politiky na Slovensku a identifikovať najvýznamnejšie trendy a rozdiely v praxi poskytovania benefitov.

Prínosom práce je aj využitie dát z portálu platy.sk, ktoré poskytli ucelený prehľad o miere poskytovania vybraných benefitov v rokoch 2020 až 2024. Tieto dáta, ktoré nie sú verejne dostupné a boli poskytnuté výlučne pre účely tejto diplomovej práce, umožnili identifikovať vývojové tendencie a mieru stability či dynamiky jednotlivých benefitov.

Praktická časť bola zároveň rozšírená o výsledky aktuálneho prieskumu realizovaného spoločnosťou Grafton v roku 2024. Tento prieskum umožnil hlbšie porovnanie medzi dopytom po benefitoch zo strany zamestnancov a ich reálnym poskytovaním zo strany zamestnávateľov v rámci základných segmentov trhu práce (white-collar a blue-collar). Analýza týchto údajov ukázala, že aj napriek narastajúcemu významu niektorých benefitov (napr. well-being, flexibilita), v praxi stále pretrvávajú významné disproporcie medzi tým, čo zamestnanci očakávajú, a tým, čo zamestnávatelia ponúkajú.

Komplexnosť výstupov doplnila kvalitatívna analýza rozhovoru s predstaviteľkou HR oddelenia vybranej spoločnosti. Rozhovor poskytol dôležitý pohľad na praktickú implementáciu benefitov, ich vnímanie zo strany zamestnancov a reálne skúsenosti so zavádzaním konkrétnych výhod..

Na základe týchto zdrojov boli formulované odporúčania pre optimalizáciu benefitového systému vybranej spoločnosti. Tieto odporúčania reflektujú aktuálne potreby zamestnancov a vývojové trendy.

Výsledky práce môžu byť využité pri nastavovaní moderného, spravodlivého a efektívneho systému zamestnaneckých benefitov.

Bibliografické zdroje

- [1] ALMACAREER. Zdravie zamestnancov je vo firmách stále väčšia téma. Potvrdzujú to poskytované benefity. [online]. In: AlmaCareer Magazine. 2023. [cit. 27-12-2024]. Dostupné na: <https://magazin.almacareer.com/sk/zdravie-zamestnancov-je-vo-firmach-stale-vaecsia-tema-potvrduju-to-poskytovane-benefity>
- [2] BATAINEH, Khaled. Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance [online]. In International Business Research. Canadian Center of Science and Education, 2019, roč. 12, č. 2, s. 99. [cit. 10-12-2024]. ISSN 1913-9004. Dostupné na: <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- [3] BROUGHT, P., TIMMS, C., CHAN, X. W., HAWKES, A., & RASMUSSEN, L. Work-Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences [online]. In: Springer Nature. 2020 s. 1–15. [cit. 24-11-2024]. Dostupné na: https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1
- [4] BROUGH, P., TIMMS, C., CHAN, X. W., HAWKES, A., & RASMUSSEN, L. Work-Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences [online]. In: Springer Nature. 2020 s. 1–15. [cit. 24-11-2024]. Dostupné na: https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1
- [5] GI GROUP; GRAFTON Slovakia. Benefit+ : Rozšírený prieskum benefitov 2024. Slovensko. Bratislava: Gi Group, 2024. [cit. 10-03-2025]
- [6] HERINKOVÁ, Eliška. Aké benefity prináša práca z domu a prečo by ju zamestnávateľia mali stále viac podporovať? [online]. In Eduworld. 2023. [cit. 16-11-2024]. Dostupné na: <https://eduworld.sk/cd/eliska-herinkova/3805/ake-benefity-prinasa-praca-z-domu-a-preco-by-ju-zamestnavatelja-mali-stale-viac-podporovat>
- [7] HAZIQUE, Mohammad. The growing importance of work life balance in the modern business environment [online]. 2024. [cit.25-11-2024]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/384628531_The_growing_importance_of_work_life_balance_in_the_modern_business_environment
- [8] HOLMAN, David. Employee wellbeing in call centres [online]. In: Human Resource Management Journal. Oxford: Wiley, 2002, roč. 12, č. 4, s. 34–49. [cit.3-12-2025]. ISSN 1748-8583. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/227762759_Employee_wellbeing_in_call_centres

- [9] HREHA, Jason. Work-Life Balance: Why It's Important And How To Achieve It. [online]. In: Persona Talent. Persona Talent, 2023. [cit. 14-12-2024]. Dostupné na: <https://www.personatalent.com/productivity/how-to-achieve-work-life-balance/>
- [10] JAMNICKÝ, Martin. Pre ktoré zamestnanecké benefity dokážeme akceptovať aj o niečo nižší plat? [online]. In: Positive.sk. 2024. [cit. 17-11-2024]. Dostupné na: <https://positive.sk/spravodaj?clanok=pre-ktore-zamestnanecke-benefity-dokazeme-akceptovat-aj-o-nieco-nizsi-plat>
- [11] KJØLBERG, Torgny. Scandinavian Work-Life Balance: How It Influences Employee Productivity. [online]. In: Daily Scandinavian. 2023. [cit.20-11-2024]. Dostupné na: <https://www.dailyscandinavian.com/scandinavian-work-life-balance-how-it-influences-employee-productivity/>
- [12] LEE, Dong-Jin – SIRGY, M. Joseph. Definitions and Metrics of Work-Life Balance [online]. In Organizational Strategies for Work-Life Balance. Cham: Springer, 2024, s. 9–24. [cit. 20-11-2024]. ISBN 978-3-031-56313-3. Dostupné na: https://doi.org/10.1007/978-3-031-56314-0_2
- [13] MATLOVIČOVÁ, Iveta. Zamestnanecké benefity [online]. In Pracovné právo. 2024. [cit. 23-11-2024]. Dostupné na: <https://www.pracovnepravo.sk/sk/personalistika/zamestnanecke-benefity.pk-301.html>
- [14] MELCEROVÁ, Ľubica. Dovolenka navyše je už druhým najdôležitejším benefitom, predbehla home office. [online]. In Alma Career. 2024. [Cit 5-12-2024]. Dostupné na: <https://magazin.almacareer.com/sk/dovolenka-navyse-je-uz-druhym-najdolezitejsim-benefitom-predbehla-home-office>
- [15] PLATY.sk. Najzaujímavejšie novodobé benefity, ktoré sa objavujú aj v našich firmách. [online]. Paylab,2024. [cit.20-11-2024]. Dostupné na: https://www.platy.sk/analyzy/najzaujimavejsie-novodobe-benefity-ktore-sa-objavuju-aj-v-nasich-firmach/50768?fwd_lang=0
- [16] PLATY.sk. Prečo je na Slovensku stále málo dostupných alternatívnych foriem práce. [online]. Paylab, 2024. [cit.5-12-204]. Dostupné na: https://www.platy.sk/analyzy/preco-je-na-slovensku-stale-malo-dostupnych-alternativnych-foriem-prace/50831?fwd_lang=0

- [17] PROFESIA. Flexibilný pracovný čas: Čo to znamená a prečo by ste ho mali chcieť aj vy? [online]. Bratislava: Profesia, 11. január 2021. [cit.5-12-2024]. Dostupné na: <https://blog.profesia.sk/co-znamena-flexibilny-pracovny-cas/>
- [18] PROFESIA.SK. Pracovné benefity. [online]. In: Kariéra v kocke. Profesia 2023. [cit. 15-11-2024]. Dostupné na: <https://www.profesia.sk/kariera-v-kocke/pracovny-servis/benefity/>
- [19] SEAVERTON, Erin. *8 Surprising Benefits of Work-Life Balance You Might Not Expect*. WebMD Health Services [online]. 2024 [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.webmdhealthservices.com/blog/benefits-work-life-balance/>
- [20] TERAZ.sk. Vlni pracovalo na čiastočný úväzok 3,3 % Slovákov. [online]. Bratislava: TASR, 2024. [cit. 17-11-2024]. Dostupné na: <https://www.teraz.sk/ekonomika/institut-vlni-pracovalo-na-ciastoc/835310-clanok.html>
- [21] TRAVIS, Michelle. Key Trends In Work-Family Employee Benefits From 2024 [online]. In: Forbes. Forbes, 2024. [cit.17-11-2024]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/michelletravis/2024/11/17/key-trends-in-work-family-employee-benefits-from-2024/>
- [22] WEISSANG, Emily. Work-Life Balance Statistics That Leaders Need to Know in 2024 [online]. In: Runn. 2023. [cit. 14-11-2024]. Dostupné na: <https://www.runn.io/blog/work-life-balance-statistics>
- [23] ZÁKONNÍK PRÁCE č. 311/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov. [cit. 20-11-2024]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk>

PRÍLOHY

Príloha 1 – Otázky pre pološtruktúrovaný rozhovor so zástupkyňou oddelenia ľudských zdrojov výrobnjej spoločnosti

- 1. Aké konkrétne benefity na podporu work-life balance poskytujete svojim zamestnancom?*
- 2. Ktoré z týchto benefítov sú podľa Vás najviac využívané a obľúbené medzi zamestnancami?*
- 3. Máte k dispozícii spätnú väzbu od zamestnancov týkajúcu sa efektivity týchto benefítov? Ak áno, prosím uveďte, či sa jedná o pozitívnu/negatívnu spätnú väzbu?*
- 4. Plánujete v blízkej budúcnosti rozšíriť ponuku benefítov v oblasti work-life balance? Ak áno, o zavedení akých benefítov uvažujete ?*
- 5. Ako sa zmenila ponuka benefítov na podporu work-life balance vo Vašej spoločnosti v porovnaní s minulými rokmi? (Prosím, uveďte údaje za posledných 5 rokov, ktoré benefity pribudli, zanikli alebo sa upravili napr. aj v súvislosti s pandémiou Covid-19).*
- 6. Ako hodnotíte vplyv poskytovaných benefítov na spokojnosť a produktivitu zamestnancov?*
- 7. Vnímate rozdiely v preferenciách benefítov medzi rôznymi skupinami zamestnancov (napr. podľa veku, pohlavia, pracovnej pozície)? Prosím uviesť aj zamestnaneckú štruktúru.*
- 8. Aké kritériá sú pre Vás rozhodujúce pri zavádzaní nových benefítov na podporu work-life balance?*