

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102004/B/2022/36124048430292740

SYSTÉM STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCA
V PODNIKU SLUŽIEB

Bakalárska práca

2022

Lenka Pekarovičová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

SYSTÉM STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCA
V PODNIKU SLUŽIEB

Bakalárska práca

Študijný program: podnikanie v cestovnom ruchu a službách

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra služieb a cestovného ruchu

Školiteľ: prof. Ing. Viera Kubičková, PhD.

Bratislava 2022

Lenka Pekarovičová

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som bakalársku prácu na tému *Systém starostlivosti o zamestnanca v podniku služieb* vypracovala samostatne a že všetku použitú literatúru som uviedla do zoznamu použitej literatúry.

Dátum:

.....

Lenka Pekarovičová

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať vedúcej záverečnej práce prof. Ing. Viere Kubičkovej, PhD. za čas a ochotu, užitočné pripomienky a usmernenia, ktoré boli prínosom pri písaní práce.

ABSTRAKT

PEKAROVIČOVÁ, Lenka: *Systém starostlivosti o zamestnanca v podniku služieb*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Viera Kubičková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2022, 52 s.

Bakalárska práca vypracovaná na tému *Systém starostlivosti o zamestnanca v podniku služieb* si kladie za cieľ skúmať systém starostlivosti o zamestnancov v podnikoch služieb ako súčasť manažmentu ľudských zdrojov a navrhnúť kľúčové prvky starostlivosti o zamestnancov uplatniteľné pre generáciu Z. Práca prináša odporúčania pre manažment ľudských zdrojov, ktoré budú viesť k spokojnosti zamestnancov generácie Z na pracovisku. Práca je rozdelená do štyroch kapitol a obsahuje 14 grafov a 9 tabuliek. Prvá kapitola syntetizuje teoretické poznatky riešenej problematiky. V druhej kapitole sme si stanovili cieľ práce a výskumné otázky. V rámci tretej kapitoly je opísaný objekt skúmania, pracovné postupy a metódy práce použité na dosiahnutie cieľa. Náplňou štvrtej kapitoly sú výsledky práce, kde sme spracovali výstupy primárneho prieskumu, ktoré boli podkladom k návrhu kľúčových prvkov starostlivosti o zamestnancov uplatniteľné v manažmente ľudských zdrojov pre generáciu Z. Obsah tejto kapitoly je doplnený grafickým zobrazením generácie Z v krajinách Európskej únie. Zodpovedanie výskumných otázok je výsledkom riešenia práce.

Kľúčové slová:

podnik služieb, manažment ľudských zdrojov, starostlivosť o zamestnancov, generácia Z

ABSTRACT

PEKAROVIČOVÁ, Lenka: *Employee care system in a service company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Services and Tourism. – Head of thesis: prof. Ing. Viera Kubičková, PhD. – Bratislava: FC EU, 2022, 52 p.

The bachelor thesis *Employee care system in a service company* aims to research employee care systems in service companies as part of human resource management and to propose key elements of employee care applicable for Generation Z. The thesis provides recommendations for human resource management, which will lead to the satisfaction of Generation Z employees in the workplace. The thesis is divided into four chapters and contains 14 graphs and 9 tables. The first chapter synthesizes theoretical knowledge of the processed issue. In the second chapter, we set the aim of the thesis and research question. The third chapter describes the researched object, working procedures and methods used to achieve the aim. The content of the fourth chapter is the results of the thesis, where we processed the outputs of the primary survey, which were the basis for the design of key elements of employee care applicable in human resource management for Generation Z. The content of this chapter is supplemented by a graphical representation of Generation Z in the countries of the European Union. The result of the solution is the answer to the set research questions.

Key words:

service company, human resource management, employee care, generation Z

OBSAH

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Manažment ľudských zdrojov v službách a jeho špecifiká.....	10
1.2 Starostlivosť o zamestnancov ako súčasť manažmentu ľudských zdrojov	12
1.2.1 Pracovné podmienky	14
1.2.2 Vzdelávanie a rozvoj	17
1.2.3 Zamestnanecké výhody a služby	19
1.3 Zmeny v starostlivosti o zamestnancov počas pandémie koronavírusu.....	22
2 Cieľ práce.....	24
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	25
4 Výsledky práce a diskusia.....	27
4.1 Generácia Z	27
4.2 Vyhodnotenie dotazníka.....	28
4.3 Návrh kľúčových prvkov systému starostlivosti o zamestnancov generácie Z	40
Záver	44
Zoznam použitej literatúry	46
Prílohy.....	52

Úvod

Ľudské zdroje sú v podnikoch služieb kľúčové k dosahovaniu vopred stanovených cieľov. Zamestnávateľia si uvedomujú, že ich úspešnosť a konkurencieschopnosť podniku je závislá práve na schopnostiach a zručnostiach zamestnancov, a okrem toho aj motivácii či spokojnosti. Úlohou manažmentu nie je iba nájsť tých správnych ľudí, ktorí budú svoju prácu vykonávať kvalitne a poctivo, ide o komplexnejšiu činnosť. Existuje mnoho dôvodov, prečo môžu zamestnanci zostať nespokojní so svojou prácou, či už ide o stres na pracovisku, nedostatočnú komunikáciu v rámci podniku, nedostatočné uznanie či príležitosti na rast a ďalšie. Preto je dôležité venovať dostatočnú pozornosť starostlivosti o zamestnancov, ktorá bude viesť k spokojnosti, motivácii a lojalite pracovnej sily.

Manažment čelí viacerým situáciám, kedy musí systém starostlivosti o pracovníkov prispôbovať. Príkladom môže byť pandémia koronavírusu, ktorá zvýšila pozornosť na niektoré z prvkov. Navyše, zamestnanci naprieč generáciami majú iné predstavy o prvkoch starostlivosti, ktoré sú im zo strany zamestnávateľa poskytované. V najbližších rokoch bude tvoriť nezanedbateľnú časť ekonomicky aktívneho obyvateľstva práve generácia Z (ľudia narodení po roku 1995). Povaha a zmýšľanie tejto generácie sú odlišné od predošlých generácií. Práve to sú dôvody, prečo by sa mal manažment ľudských zdrojov zamerať na bližšie skúmanie postojov a názorov generácie Z na prvky starostlivosti v pracovnom prostredí.

Cieľom práce je skúmať systém starostlivosti o zamestnancov v podnikoch služieb ako súčasť manažmentu ľudských zdrojov a na základe zistení navrhnúť kľúčové prvky starostlivosti o zamestnancov uplatniteľné pre generáciu Z. Stanovenie parciálnych cieľov a formulácia výskumných otázok predchádzali naplneniu tohto cieľa. Teoretická časť prináša teoretické východiská danej problematiky na Slovensku a v zahraničí, vysvetľuje dôležitosť role zamestnancov v podnikoch služieb, opisuje základné činnosti personálnej práce a ďalej sa zameriava na starostlivosť o zamestnancov. Praktická časť prostredníctvom kvantitatívneho výskumu skúma postoje a názory generácie Z na prvky aplikované v dnešných podnikoch služieb. V závere práce sú tieto zistenia zosumarizované a vyhodnotené.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Služby sú všade okolo nás, ako spotrebitelia ich spotrebujeme každý deň. Rast ekonomiky služieb stále viac prispieva k hospodárskemu rozvoju mnohých regiónov. Aj keď sektor služieb predstavuje nárast nových pracovných miest najmä vo vyspelých krajinách, sektor čím ďalej, tým viac napomáha aj v menej rozvinutých regiónoch. (Gilmore, 2003)

Väčšina podnikov poskytuje službu nejakého druhu, či už je hlavným predmetom činnosti alebo iba doplnkom na odlíšenie sa od konkurencie. Pri riadení podniku služieb musia firmy riešiť rôzne problémy a výzvy, ktoré počas podnikania vznikajú. (Mudie – Pirrie, 2006)

Služba je proces zložený z viacerých činností, pri ktorých prichádza k využitiu rôznych typov zdrojov – ľudí, výrobkov a iných hmotných zdrojov, informácií, systémov, infraštruktúr. (Grönroos, 2015) Výrobný podnik sa stáva konkurencieschopným vďaka technológiám, v podnikoch služieb je konkurenčnou výhodou ľudský faktor. Nevyhnutnou súčasťou sa tak v službách stávajú vysokokvalifikovaní, motivovaní, lojálni a zodpovední zamestnanci. Zároveň sú si vedomí toho, že pre zákazníkov je viac dôležitý proces ako výsledok. (Ďaďo – Petrovičová – Kostková, 2006)

1.1 Manažment ľudských zdrojov v službách a jeho špecifiká

V podnikoch služieb, ktoré sa orientujú na zákazníkov, sú na zamestnancov kladené požiadavky, medzi ktoré patria:

- chápať celkový vzťah so zákazníkmi a inými záujmovými skupinami,
- chápať a akceptovať postavenie a povinnosti k udržiavaniu týchto vzťahov,
- orientovať sa na zákazníka v pracovnom prostredí,
- mať komunikačné zručnosti so zákazníkmi a inými záujmovými skupinami,
- byť motivovaný k interakcii a komunikácii. (Grönroos, 2015)

Z pohľadu podniku je kvalita a spôsob, akým je služba poskytovaná zamestnancami, najdôležitejším aspektom diferenciácie od konkurencie. Práve personál reprezentuje podnik a jeho poslanie a zároveň buduje jeho značku. V prípade, že prichádzajú do každodenného kontaktu so zákazníkmi, ich práca si vyžaduje správne zvládanie a riešenie konfliktov. Preto za väčšinou úspešných podnikov služieb stojí záväzok manažmentu zabezpečiť efektívne riadenie ľudských zdrojov, ktoré sú si taktiež vedomé, že do vysokokvalifikovaných a vzdelaných ľudí sa oplatí investovať. (Lovelock – Wirtz, 2011)

Záujmom manažmentu sú už dlhú dobu postoje a názory zamestnancov, preto sa firmy vždy snažili vytvárať aktivity, ktoré zamestnancov motivovali. Ak však chce byť podnik úspešný, potrebuje si vybudovať kvalitný interný marketing. Tento typ marketingu je založený na koncepte, pri ktorom sa na prvom mieste nachádzajú zamestnanci, pretože práve oni tvoria interný trh pre podnik. Ak vízia firmy, produkty, služby, marketingová komunikácia, nové technológie nedokážu osloviť ku kúpe samotných zamestnancov, nemôže podnik očakávať, že bude úspešný na externom trhu. (Grönroos, 2015) Na personálny marketing poukazuje aj Majtán a kol. (2016). Kolektív autorov zdôrazňuje, že v tomto prípade je klientom práve uchádzač o zamestnanie, teda potenciálny zamestnanec. Na uplatnenie personálneho marketingu je možné využiť marketingový mix, teda produkt, cena, miesto a marketingová komunikácia.

Je nevyhnutné, aby si firmy uvedomovali, že aj zamestnanci tvoria potenciálnych zákazníkov, a tak by sa k nim mali chovať rovnako, ako k externým. Preto je dôležité, aby sa zamestnancom neposkytovali pomalé, nedbalé služby, nakoľko to môže mať vplyv na ich vlastný výkon a kvalitu služieb. Táto skutočnosť má vplyv na interné vzťahy v rámci podniku, na ktoré sa zameriava interný marketing na všetkých stupňoch riadenia podniku. Avšak tento prístup nie je postačujúci. Vyžadované sú taktiež adekvátne zručnosti, podporný systém a vedenie ľudí. Ak zamestnanci nemajú dostatočné znalosti a zručnosti na poskytovanie kvalitných služieb, nebudú motivovaní vykonávať svoju prácu čo najlepšie. (Grönroos, 2015)

Podstatné je, aby vrcholový manažment bol plne zapojený do procesu podniku a zlepšovania kvality poskytovaných služieb. Dostatočný dôraz a význam je potrebné klásť aj na koordináciu a komunikáciu medzi jednotlivými oddeleniami. Ak sú tieto aspekty zanedbané, vedie to k nedôvere zo strany zamestnancov. (Talib – Rahman, 2015)

Manažment ľudských zdrojov by sa podľa Armstronga a Taylora (2014) dal definovať ako strategický, integrovaný a koherentný prístup k zamestnaniu, rozvoju a blahu ľudí pracujúcich v podnikoch. Personálny manažment sa zameriava na zvýšenie efektivity a schopnosti podniku dosahovať svoje ciele tým, že čo najlepšie využije dostupné zdroje.

Na dosahovanie personálnych cieľov sú vymedzené personálne činnosti, medzi ktoré zaradujeme:

- personálne plánovanie,
- tvorba pracovných miest,
- analýza a redizajn pracovných miest,
- obsadzovanie pracovných miest,
- manažment výkonnosti pracovníkov,
- odmeňovanie pracovníkov,
- sociálna starostlivosť a služby pre pracovníkov, pracovné vzťahy, kvalita pracovného života. (Kravčáková, 2014)

1.2 Starostlivosť o zamestnancov ako súčasť manažmentu ľudských zdrojov

Starostlivosť o zamestnancov je jednou z personálnych činností, ktorá je v súčasnej dobe považovaná za veľmi kľúčovú, nakoľko si podniky uvedomujú dôležitosť kvalitného personálu, ktorý disponuje požadovanými zručnosťami a schopnosťami na to, aby podnik dosahoval svoje ciele. Aby zamestnanci dosahovali žiadané výkony, podnik sa musí postarať o ich spokojnosť, ktorá môže byť dosiahnutá motiváciou.

Motivácia zamestnancov môže byť definovaná ako psychologický nástroj, prostredníctvom ktorého je ovplyvňované správanie zamestnancov pri plnení zadania, úsilie vynakladané v pracovnom procese a taktiež vytrvalosť pri prekonávaní prekážok. Existujú viaceré teórie motivácie, ktoré poskytujú pohľad na to, čo motivuje zamestnancov. Medzi tieto teórie patrí napríklad Maslowova pyramída potrieb, ktorá hovorí o tom, že ľudia sa

snažia uspokojiť päť základný potrieb a to fyziologické potreby, bezpečnosť, spolupatričnosť, úctu a seberealizáciu. Ďalšou teóriou je Herzbergova teória dvoch faktorov, kde hygienické faktory a motivátory sú zdrojom spokojnosti a motivácie zamestnancov. Teória troch potrieb spoločnosti od McClellanda je založená na fakte, že každý zamestnanec má potrebu úspechu, moci a príslušnosti, avšak u každého sú tieto potreby v inej miere a záleží to od toho, aké postavenie vo firme daný zamestnanec zastáva. Po zvážení všetkých teórií zamestnávateľa dokážu získať pochopenie a nájsť riešenia pre motiváciu pracovnej sily. (Lauby, 2005)

Pracovná spokojnosť znamená pozitívny a priaznivý postoj zamestnancov smerom k práci a podmienkam či prostrediu, v ktorých je vykonávaná. Úroveň pracovnej spokojnosti je ovplyvňovaná motivačnými faktormi a pracovným úspechom. (Armstrong – Taylor, 2014)

Zamestnanci, ktorí sú v práci motivovaní sú zároveň aj spokojní a majú tendenciu udržať si vysokú úroveň kvality práce a takisto majú vyšší sklon k inováciám pracovných procesov. Títo zamestnanci sú schopní budovať si priateľské vzťahy ako so svojimi kolegami, tak aj so zákazníkmi, čo je pre podniky služieb dôležité. Taktiež motivácia a spokojnosť znižujú absenciu a fluktuáciu zamestnancov a zároveň zvyšujú lojalitu k podniku. (Rožman – Treven – Čančer, 2017)

Nakoľko sú zamestnanci kľúčoví pre úspech podniku, ich manažment plní významnú úlohu. Niektoré podniky si myslia, že zamestnanci robia svoju prácu iba pre to, aby boli finančne ohodnotení. Avšak mnohí využívajú výhody vyplývajúce z ich pracovných pozícií a profesií. Preto je pre udržanie si tohto cenného ľudského zdroja potrebné, aby podniky venovali dostatočnú pozornosť starostlivosti o svojich zamestnancov. (Jehanzeb – Bashir, 2013) Podľa Kravčákovej (2014) sa táto starostlivosť delí na povinnú a nepovinnú. Koubek (2015) ju rozdeľuje do trochu skupín a to:

- povinná starostlivosť – stanovená zákonmi, predpismi a zmluvami na nadpodnikovej úrovni;
- zmluvná starostlivosť – stanovená kolektívnymi zmluvami na úrovni podniku;
- dobrovoľná starostlivosť – personálna politika podniku zameraná na získanie konkurencieschopnosti na trhu práce.

Starostlivosť o zamestnancov je po odmeňovaní vnímaná potenciálnymi zamestnancami ako ďalší aspekt, ktorý ovplyvňuje porovnávanie s ostatnými podnikmi. Koubek (2015) ďalej uvádza, že starostlivosť o zamestnancov zahŕňa:

- pracovnú dobu a pracovný režim,
- pracovné prostredie,
- bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci,
- personálny rozvoj zamestnancov,
- služby poskytované zamestnancom na pracovisku,
- ostatné služby poskytované zamestnancom a ich rodinám,
- starostlivosť o životné prostredie.

Niektoré zo spomenutých prvkov starostlivosti sú stanovené v zákone č. 311/2001 Z. z., ako napríklad pracovný čas a doba odpočinku či bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci.

1.2.1 Pracovné podmienky

Na kvalitu pracovného života vplýva komplex podmienok. Dvořáková (2012) charakterizuje pracovné podmienky ako „súhrn technicko-technologických, organizačných, ekonomických, hygienických aj spoločenských faktorov, ktoré bezprostredne alebo sprostredkované pôsobia na zamestnanca“. V tejto časti sa zameriavame na pracovné podmienky v rozsahu časových podmienok práce, pracovného prostredia a bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.

Časové podmienky práce určujú dĺžku a štruktúru pracovného času, účelné striedanie práce a oddychu v rámci zmeny pracovného týždňa a roka. (Kachaňáková – Nachtmannová – Joniaková, 2008, podobne Majdúchová a kol., 2020) Konkrétne podmienky vychádzajú zo zákonných úprav, najmä z tretej časti zákona č. 311/2001 Z. z., ktorá stanovuje napríklad:

- maximálnu dĺžku pracovného času,
- maximálnu dĺžku nadčasov,

- minimálny nepretržitý denný odpočinok medzi dvoma pracovnými zmenami,
- limity prestávok v práci,
- pracovnú pohotovosť,

a to s ohľadom na typ prevádzky či skupinu zamestnancov, ako sú napr. mladiství. (Zákon č. 311/2001 Z. z.)

Kľúčovým prostriedkom humanizácie práce je flexibilita pracovných režimov, ktorá vedie k zvýšeniu motivácie a spokojnosti zamestnancov a znižuje ich absenciu a fluktuáciu. Podniky môžu preto využiť viaceré spôsoby na dosiahnutie flexibility, ako napríklad práca z domu (angl. *homeoffice*), delenie pracovného miesta či outsourcing. Podľa Joniakovej a kol. (2016) sú časové podmienky práce taktiež spôsobom na dosiahnutie flexibility pracovných režimov. V tomto prípade o pružnosť zmeny alebo pracovného času a to:

- kratší pracovný čas,
- pružný pracovný čas,
- nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času,
- individuálne kontá pracovného času.

Kvalitu pracovného života a podmienok zvyšuje zavádzanie koncepcie work-life balance do systémov riadenia ľudských zdrojov. Tento koncept je myšlienkou na udržiavanie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov. Práve táto rovnováha môže ovplyvniť spokojnosť a následne výkon zamestnancov ako pozitívne, tak aj negatívne. Nerovnováha medzi prácou a osobným životom môže mať vplyv na nízku produktivitu práce. Taktiež tento nesúlad môže spôsobovať stres na pracovisku, ktorý ovplyvňuje emócie a myslenie zamestnancov a vedú k nespokojnosti s prácou. (Irawanto – Novianti – Roz, 2021)

Dosiahnuť harmóniu medzi súkromím a prácou je pre mnohých zamestnancov zložité. Rozdelenie času a energie medzi tieto dva svety je značnou prekážkou, ktorá sťažuje každodenné fungovanie a činnosti, ako je dochádzanie do práce, rodinné povinnosti alebo rozdielna pracovná doba s partnerom. Práve vďaka flexibilnému

pracovnému prostrediu zamestnanci cítia väčšiu slobodu vo vykonávaní ako pracovných, tak aj osobných povinností a záväzkov. (Johenson, 2021)

Podľa portálu Profesia.sk okrem flexibilnej pracovnej doby k vyváženému súkromnému a pracovnému životu napomáha možnosť práce z domu, dovolenka navyše či preplatené tzv. sick days, teda voľno na zotavenie bez nutnosti navštíviť lekára. Niektoré podniky organizujú firemné detské tábory pre deti zamestnancov. Taktiež sa vyskytujú firmy, ktoré dávajú priestor pre dobrovoľnícku prácu či čas na venčenie psa. (Dravecký, 2017)

Spoločnosť Google ponúka množstvo vzdelávacích, sociálnych a rozvojových programov a aktivít, ktoré pomáhajú dosiahnuť work-life balance. Spoločnosť podporuje tzv. pravidlo 80/20. Ide o možnosť venovať 20 % svojho pracovného času projektom podľa vlastného výberu, ktoré považujú za prínosné ako pre svoj rozvoj, tak aj pre spoločnosť. (England – D'Onfro, 2015) Google využíva hybridný pracovný model, kedy zamestnanci na väčšine pozícií pracujú dva dni v týždni z domu. Spoločnosť tiež dáva možnosť štyri týždne v roku pracovať odkiaľkoľvek. Ďalej sa v rámci areálu nachádzajú pracovne, kde si zamestnanci môžu vyprať bielizeň. Navyše môžu využiť služby kaderníka, ktorý ich zadarmo ostrihá. (Mirmotahari, 2021)

Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková (2008) definujú pracovné prostredie ako „časť životného prostredia, v ktorej sa uskutočňuje spoločenské pracovné zaradenie človeka“. Pracovné prostredie je zároveň tvorené faktormi, ktoré vplyvajú na výkon a pracovnú pohodu zamestnanca a rozdeľujeme ich na:

- fyzikálne faktory – osvetlenie, farebná úprava prostredia, hluk, teplota, vlhkosť, prúdenie vzduchu, žiarenie;
- sociálno-psychologické faktory – tempo práce, možnosť participácie pri rozhodovaní, monotónnosť práce, vysoké nároky na spoľahlivosť zamestnanca.

Cieľom bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) je zabezpečiť podmienky tak, aby sa predchádzalo ohrozeniu života a zdravia zamestnancov. Základná právna úprava a taktiež ako povinnosti zamestnávateľov, tak aj práva a povinnosti zamestnancov sú obsahom Zákonníka práce (§ 146 - § 150 zákona č. 311/2001 Z. z.) a osobitného predpisu (zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene

a doplnení niektorých zákonov). Manažment podniku by sa mal snažiť dosiahnuť či dokonca prekročiť štandardy vyžadované právnymi predpismi.

Zamestnávateľovi vyplývajú z legislatívy viaceré povinnosti. V prvom rade je povinný vykonávať také opatrenia, ktoré sú v súlade s právnymi predpismi a zabezpečujú bezpečnosť a ochranu zdravia zamestnancov a všetkých osôb, ktoré sa s jeho vedomím nachádzajú na jeho pracovisku. Náklady na zabezpečovanie bezpečných pracovných podmienok sa nesmú presunúť na zamestnanca. Zamestnávateľ musí bezplatne poskytovať pracovný odev a obuv v prípade, že si to charakter práce vyžaduje. Jeho povinnosťou je pravidelne a zrozumiteľne informovať zamestnancov o právnych predpisoch a ostatných predpisoch, ktoré zabezpečujú bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Znalosť zamestnancov o predpisoch musí byť pravidelne overovaná. Zákon ustanovuje povinnosť školenia zamestnancov najmenej raz za dva roky, pokiaľ nie je v predpisoch uvedené inak. Zamestnávateľ však môže v smernici stanoviť kratší interval, napríklad raz za polrok. (Zákon č. 124/2006 Z. z.)

Školenie BOZP nie je iba povinnosťou zamestnávateľov, ale aj zamestnancov, ktorí sa týchto školení musia zúčastňovať. Zároveň sú povinní oboznamovať sa s právnymi predpismi, ktoré musia predovšetkým dodržiavať. Okrem ostatných povinností, ktoré sú pre zamestnancov upravené v legislatíve, majú právo na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, v prípade potreby môžu prerokúvať otázky so zamestnávateľom, respektíve s odborníkmi v danej oblasti. Pokiaľ sa zamestnanec domnieva, že mu na danom pracovisku hrozí nebezpečenstvo, môže ho bezodkladne opustiť. (Zákon č. 124/2006 Z. z.)

1.2.2 Vzdelávanie a rozvoj

Požiadavky na znalosti a schopnosti ľudských zdrojov v modernej spoločnosti sa neustále menia a preto je potrebné, aby si vzdelanostnú úroveň neustále zdokonaľovali, prehľbovali a rozširovali. Vytváranie podmienok na vzdelávanie a rozvoj pôsobí pozitívne na motiváciu a spokojnosť zamestnancov.

Kachaňáková (2003) definuje vzdelávanie ako „permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov v podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód“. Nakoľko si podniky uvedomujú, že flexibilita je na trhu dôležitá, musia participovať na

vzdelávaní vlastných zamestnancov, čo má za následok zlepšovanie výkonu a úrovne poskytovaných služieb, zvyšovanie konkurencieschopnosti a budovanie lojality zamestnancov voči zamestnávateľovi.

Vzdelávanie a personálny rozvoj by mali byť súčasťou strategického plánu rozvoja podniku, ako aj celkového systému riadenia ľudských zdrojov, aby dokázali efektívne plniť náročné úlohy a dosahovať ciele podniku. Podľa Kachaňákovej, Nachtmannovej a Joniakovej (2008) by sa zamestnávateľ mal zacieliť na dve oblasti vzdelávania, a to oblasť kvalifikácie a oblasť rozvoja. Oblasť kvalifikácie zahŕňa adaptáciu nových zamestnancov, prehĺbovanie kvalifikácie a rekvalifikáciu. Oblasť rozvoja sa predovšetkým zameriava na jednotlivca a jeho kariérny rast. Koubek (2015) ďalej uvádza aj tretiu oblasť vzdelávania, konkrétne oblasť všeobecného vzdelávania, ktorá sa zameriava na sociálny rozvoj a umožňuje človeku žiť v spoločnosti a zároveň si rozvíjať špecializované schopnosti a vlastnosti.

Proces riadenia vzdelávania v podniku pozostáva zo štyroch na seba nadväzujúcich činností a ide o:

- identifikáciu potrieb vzdelávania – cieľom je stanoviť subjekt a dôvod vzdelávania, pričom sa porovnáva požadovaný a reálny výkon zamestnanca;
- plánovanie vzdelávacích aktivít – zámerom je pripraviť plán, aby boli uspokojené určené potreby a zároveň boli čo najefektívnejšie využité zdroje podniku;
- realizáciu vzdelávania – samotný proces vzdelávania, za ktorý je zodpovedný personálny útvar;
- hodnotenie priebehu a výsledkov vzdelávania – kritické zhodnotenie celého procesu ako aj prínosu vzdelávacej aktivity. (Žufan, 2012)

Aby bolo vzdelávanie užitočné, je dôležité zvoliť vhodné metódy vzdelávania zamestnancov, ktoré sú rozdelené do dvoch skupín – metódy vzdelávania na pracovisku a mimo pracoviska. Metódy vzdelávania na pracovisku sú aplikované zvyčajne individuálne pri výkone práce a Šikýř (2012) medzi ne zaraďuje napríklad inštruktáž, poverenie úlohu, rotáciu práce, koučovanie, mentorovanie a ďalšie. Na druhej strane metódy vzdelávania mimo pracoviska sú prevažne aplikované hromadne a zahŕňajú prednášku, seminár, prípadové štúdie či „outdoorové“ aktivity.

Špecifickou skupinou sú metódy, ktoré sa dajú využiť ako na pracovisku, tak aj mimo neho a ide o e-learning (elektronické vzdelávanie). Takýto typ vzdelávania vie poskytnúť aktuálne informácie komukoľvek, kedykoľvek a kdekoľvek na svete. Jednou z metód e-learningu je gamifikácia (angl. *gamification*), ktorá sa stáva v posledných rokoch viac bežná v rozvoji zamestnancov. Na rozdiel od učenia založeného na hrách, gamifikácia je technika, ktorá využíva herné prvky v nehernom prostredí s cieľom vzdelávania. (Armstrong – Landers, 2018) Používatelia, v tomto prípade zamestnanci, sú odmeňovaní za splnenie úlohy vo forme bodov, odznakov či vyšších úrovní a následne sú zoradení v rebríčku. Prostredníctvom gamifikácie je personál povzbudzovaný k lepším a kvalitnejším výkonom. Avšak implementácia gamifikácie nemá význam, ak o ňu zamestnanci nejavia záujem. (Aziz – Mushtaq – Anwar, 2017)

Spoločnosť Google si zakladá na vzdelávaní a rozvoji svojich zamestnancov a taktiež ich povzbudzuje k čítaniu, preto pri nástupe majú možnosť vybrať si tri knihy z ponuky ako darček. Spoločnosť má aj knižnice s knhami o technológiách, štatistikách, produktovom manažmente, matematike a mnohých ďalších témach, ktoré si zamestnanci môžu vziať a prečítať. Taktiež sa pravidelne môžu zúčastňovať, či už osobne alebo dištančne, seminárov a prednášok na rôzne témy. (England – D'Onfro, 2015) Spoločnosť prepláca školné vo výške 12 000 dolárov ročne a okrem toho môžu zamestnanci využiť program Education Assistance, v rámci ktorého sú preplatené akékoľvek vzdelávacie aktivity, ako napríklad učenie sa jazyka alebo kódovanie. (Mirmotahari, 2021)

1.2.3 Zamestnanecké výhody a služby

Pri oblasti starostlivosti o zamestnancov sa často stretáme v literatúre od slovenských autorov s pojmami ako „zamestnanecké výhody“ či „zamestnanecké benefity“. Podľa Armstronga (2009) sú zamestnanecké benefity prvkami odmeňovania, ktoré sa poskytujú popri rôznych formách peňažnej odmeny. Cieľom podnikov v oblasti zamestnaneckých výhod je najmä poskytnutie konkurencieschopného balíka odmeňovania, ktorý pritiahne a hlavne udrží vysokokvalifikovaných zamestnancov.

Podniky si uvedomujú dôležitosť kvalitne spracovaného a správne riadeného systému zamestnaneckých benefitov a služieb, nakoľko to prispieva ku konkurencieschopnosti na trhu práce pri získavaní a udržiavaní ľudských zdrojov. Zamestnanci zvyčajne reagujú pozitívne na benefity, čo vedie k lojalite k podniku

a motivácii k lepšie podávaným výkonom. Takéto odmeny taktiež umožňujú uspokojiť potrebu týkajúcu sa uznania, úspechu či osobného rastu. Avšak na to, aby tento systém nepeňažného odmeňovania splnil svoj účel, je potrebné správne zacielenie jednotlivých prvkov na konkrétnych zamestnancov podniku. (Joniaková a kol., 2016)

Zamestnanecké benefity by sme mohli definovať ako odmenu, ktorá zlepšuje pohodu a zvyšuje blahobyť zamestnancov. Poskytujú sa navyše k peňažným odmenám a často nie sú viazané na výkon. Koubek (2015) opisuje, že v USA sa tieto výhody rozdeľujú do piatich skupín, v Európe často iba do troch, konkrétne:

- výhody sociálnej povahy – rôzne druhy poistenia, jasle a materské školy, pôžičky a pod.;
- výhody viažuce sa na prácu – stravovanie, vzdelávanie hradené zamestnávateľom, predaj produktov za zvýhodnené ceny;
- výhody spojené s postavením v podniku – služobné auto, príspevok na bývanie či telefón a iné.

Žufan (2012) pomenúva ďalšie benefity, ktoré majú zamestnanci k dispozícii a to:

- dovolenka nad rámec rozsahu stanoveného Zákonníkom práce,
- príspevok na poistenie,
- nadštandardná zdravotná starostlivosť,
- platené voľno na liečenie bez nutnosti preukazovať pracovnú neschopnosť (tzv. sick days),
- príspevok na rehabilitáciu a rekondíciu,
- príspevok na nákup zdravotných pomôcok,
- odmeny a vecné dary k životným a pracovným jubileám.

Zamestnanecké benefity nie sú súčasťou mzdových nákladov podniku a sú financované najmä zo sociálneho fondu, ktorý je tvorený na základe zákona č. 152/1994 Z. z. o sociálnom fonde. Rozsah poskytovaných výhod je na zvážení podniku. Niektoré benefity vyplývajú zo Zákonníka práce a teda ich poskytovanie je povinné. Jedným z príkladov je stravovanie, ktoré je upravené v § 152 zákona č. 311/2001 Z. z. Zamestnávateľ je povinný zabezpečiť stravovanie alebo poskytnúť finančný príspevok na

stravovanie zamestnancovi, ktorý odpracoval viac ako štyri hodiny. V prípade, že odpracuje viac ako jedenásť hodín, má nárok na ďalšie stravovanie alebo ďalší príspevok. (Zákon č. 311/2001 Z. z.)

Podniky a najmä personálne oddelenia kladú dôraz na blahobyt zamestnancov (angl. *wellbeing*). Ide o spôsob, akým práca, očakávania a pracovné prostredie vplyvajú na celkové zdravie, pohodu a spokojnosť zamestnancov. (Armstrong – Taylor, 2014) Podľa prieskumu The Future Workplace 2021 HR Sentiment až 68 % manažérov ľudských zdrojov považuje za najvyššiu prioritu práve wellbeing a duševné zdravie pracovnej sily. Práve duševné zdravie zohráva dôležitú úlohu pri podpore blahobytu zamestnancov. (FutureWorkplace, 2021)

Zamestnávateľia majú príležitosť investovať do športových benefitov, nakoľko sú protikladom k sedavým zamestnaniam, ktoré často vedú k problémom krčnej chrbtice, krku, stuhnutým svalom a mnohým ďalším. To ďalej vedie k znižovaniu kvality výkonov, produktivity či absencii v práci. Keďže je stres súčasťou života mnohých zamestnancov, športové aktivity im dávajú priestor na odreagovanie a zníženie stresu. V neposlednom rade podporujú tímovú spoluprácu, ale aj spoznávanie kolegov mimo pracovného prostredia. Mnoho firiem poskytuje Multisport kartu, ktorú je možné využiť v partnerských športoviskách a fitness centrách. Taktiež sú často organizované športové dni a zamestnávateľia preplácajú účasť na rôznych športových podujatiach. V rámci budovania priateľských vzťahov na pracovisku sa organizujú turistické či lyžiarske výlety. (Belanová, 2019)

Podľa prieskumu medzinárodného portálu Paylab.com medzi benefity v oblasti zdravia, ktoré sú ponúkané nad rámec zákona patria:

- masáže na pracovisku,
- rehabilitačné cvičenia,
- podpora preventívnych prehliadok,
- ponuka zdravého, vegetariánskeho či vegánskeho menu v jedálni,
- výživové poradenstvo,
- vzdelávanie v oblasti zdravia,
- kurz prvej pomoci,

- psychologické poradenstvo.

Najčastejšie poskytujú firmy príspevok na regeneráciu, ovocie a zeleninu na pracovisku, príspevok na kultúrne a športové aktivity, doplnkové zdravotné poistenie. (Beráková, 2018)

Spoločnosti ako Apple a Facebook sa snažia prilákať viac žien a preto ponúkajú zamestnankyniam možnosť zmraziť svoje vajíčka, aby mohli odsunúť rodičovstvo na obdobie, ktoré budú považovať za vhodné. (Tran, 2014)

Zamestnanci spoločnosti Google oceňujú benefit vo forme bezplatných jedál počas celého dňa. V areáli sú rozmiestnené bary s kávou a džúsmi, malé kuchyne s občerstvením. Taktiež majú možnosť zúčastniť sa kurzov varenia. Nakoľko si Google zakladá na zdraví svojej pracovnej sily, v blízkosti sa nachádza fitness centrum s plaveckým bazénom. V prípade, že sa také zariadenie blízko spoločnosti nenachádza, Google prepláca členstvo v posilňovniach. Zároveň spoločnosť kladie dôraz na duševné zdravie. Sprostredkúva svojim zamestnancom možnosť zúčastniť sa programov pomoci zameraných práve na psychické zdravie, okrem toho majú prístup k aplikáciám, ktoré pomáhajú pri zápase s psychickými chorobami. (Mirmotahari, 2021) V rámci kolektívu si môžu udeliť tzv. „masážne kredity“ za dobre vykonanú prácu na projektoch, neskôr tieto kredity môžu zameniť za hodinovú masáž priestoroch pracoviska. (England – D’Onfro, 2015)

1.3 Zmeny v starostlivosti o zamestnancov počas pandémie koronavírusu

Pandémia koronavírusu bola primárne zodpovedná za globálnu zdravotnú krízu, avšak rýchlo zmenila aj fungovanie trhu práce. Zároveň pandémia prinútila zamestnávateľov prehodnotiť ponúkané zamestnanecké benefity. V záujme lepšej podpory zamestnancov v náročných časoch bolo potrebné zmeniť zásady, čo spôsobilo niekoľko významných zlepšení zamestnaneckých výhod, z ktorých niektoré budú poskytované aj po skončení pandémie.

Pohoda či blahobyt zamestnancov boli oblasťou, v ktorej zamestnávatelia neposkytovali veľa, zatiaľ čo po príchode pandémie sa do popredia dostalo duševné zdravie. Zamestnávatelia si uvedomujú, že zlý stav duševného zdravia pracovnej sily môže

viest' k tzv. vyhoreniu. Preto zlepšili podporu zdravia a pohody zamestnancov a rovnako kládli dôraz na kondíciu a výživu. Podniky začali ponúkať predplatné online fitness kurzov či lekcie varenia. (Prossack, 2021)

Pracujúci rodičia čelili výzve, kedy pri pracovných povinnostiach museli svojim deťom pomáhať so školskými povinnosťami. Medzi pracujúcimi sú aj ľudia, ktorí sa starajú o seniorov či zdravotne postihnutých ľudí. Preto podniky zaviedli umožnenie flexibilného pracovného času či poskytovanie voľna navyše. Ďalej spoločnosti umožnili prístup k plateným platformám na vyhľadávanie starostlivosti či poskytovanie dotácií rodičom a taktiež odmiernu pri narodení dieťaťa. (Allen, 2021)

Práca z domu sa stala bežnou súčasťou pracujúcich, ak im to povaha práce povoľovala. Mnohí zamestnanci boli neustále vystavovaní pracovným hovorom či správam bez ohľadu na čas. V tejto súvislosti sa zaviedlo do § 52 ods. 10 Zákonníka práce tzv. právo na odpojenie, ktoré povoľuje zamestnancom odpojiť sa z aplikácií, hovorov po pracovnom čase a počas víkendov a zamestnávateľ to nesmie považovať za nesplnenie povinností. Cieľom tohto práva je oddelenie pracovného a súkromného života. (Gulisová, 2021)

V prípade, že spoločnosť povolila svojim zamestnancom prácu z domu, preplatila svojim zamestnancom potreby domácej kancelárie, nakoľko správne vybavený pracovný priestor prispieva k produktívnejšej a sústredenejšej práci. Keďže zamestnanci pracovali iba z domáceho prostredia, výhody ako občerstvenie či príspevok na dopravu neboli považované za potrebné. Práve preto mnoho zamestnancov skôr ocenilo benefity vo forme podielov na zisku či akcie spoločnosti, ale aj príspevkov na poistenie. (Benify, 2021)

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je skúmať systém starostlivosti o zamestnancov v podnikoch služieb ako súčasť manažmentu ľudských zdrojov a navrhnúť kľúčové prvky starostlivosti o zamestnancov uplatniteľné pre generáciu Z.

Na dosiahnutie hlavného cieľa sme si stanovili čiastkové ciele:

- vysvetliť dôležitosť ľudského faktora v podniku služieb;
- identifikovať jednotlivé prvky starostlivosti o zamestnanca v podnikoch služieb na Slovensku a v zahraničí;
- uskutočniť primárny prieskum prostredníctvom elektronického dotazníka, ktorého cieľom je zistiť postoj generácie Z k systémom starostlivosti, ktoré sú uplatňované v podnikoch služieb;
- navrhnúť opatrenia a predstaviť odporúčania systému starostlivosti o zamestnancov pre generáciu Z na základe výsledkov dotazníka.

Na základe čiastkových cieľov bakalárskej práce sme sformulovali nasledujúce výskumné otázky:

Výskumná otázka 1: Aké sú dôvody kľúčovej pozície ľudského faktora v produkcii služieb?

Výskumná otázka 2: Ktoré prvky starostlivosti o zamestnancov ovplyvňujú ich spokojnosť?

Výskumná otázka 3: Aké sú odporúčania pre manažment ľudských zdrojov pre oblasť starostlivosti o zamestnancov pre generáciu Z?

3 Metodika práce a metody skúmania

Objektom skúmania je generácia Z a postoje jej členov k systémom starostlivosti o zamestnancov v podnikoch služieb, ktoré sú v podnikoch aktuálne aplikované. Generácia Z je taktiež známa ako „iGeneration“, nakoľko väčšina vyrastala so smartfónmi, tabletmi či s prístupom na internet. Znamená to aj to, že využívajú sociálne siete oveľa viac ako predošlé generácie. Generácia Z je často považovaná za vytrvalú, sebestačnú, realistickú, inovatívnu generáciu, ktorá dbá o svoje zdravie a pohodu a taktiež kladie dôraz na zdravie planéty. (European Parliamentary Research Service, 2020) Predstavitelia tejto generácie bývajú často veľmi ambiciózní, čo sa týka života a kariéry a očakávajú, že budú úspešní už počas prvých rokov v zamestnaní. Taktiež je označovaná za najvystresovanejšiu generáciu, čo je spôsobované práve vysokými ambíciami, pocitom zodpovednosti za environmentálne zmeny, sociálnymi sieťami a mnohými ďalšími. (Ipsos, 2020)

Vekové vymedzenie generácie Z sa môže odlišovať od jednotlivých zdrojov. Podľa Európskeho parlamentu je táto generácia narodená od roku 1995. Tento rok uvádza aj agentúra Ipsos, ktorá generáciu Z ohraničuje po rok 2014. Ďalšie zdroje uvádzajú, že táto generácia zahŕňa ľudí narodených do roku 2010. Na účely nášho výskumu sme zbierali odpovede od ľudí vo veku 15 – 27 rokov, teda narodených v rokoch 1995 – 2007, práve preto, že títo ľudia budú v priebehu najbližších 5 rokov tvoriť časť pracovnej sily a zároveň už mohli počas svojho života nadobudnúť určité pracovné skúsenosti.

Pri písaní bakalárskej práce sme si museli zvoliť, aké metódy budeme používať, pretože správna metodika spracovania údajov je nevyhnutná na dosiahnutie stanoveného ako hlavného, tak aj parciálnych cieľov.

Prvotným krokom k spracovaniu práce bolo preštudovanie dostupnej literatúry, ktorá predstavovala sekundárne zdroje. Tieto zdroje boli tvorené prevažne zahraničnými a slovenskými knižnými a digitálnymi publikáciami, odbornými článkami a inými internetovými zdrojmi. Tieto zdroje boli doplnené poznatkami získanými zo zákonov a štatistickej databázy Eurostat. Pri spracovaní literatúry do podoby teoretickej časti sme využili viacero metód. Pomocou metódy abstrakcie sme vylúčili prebytočné informácie a vybrali sme len podstatné časti. Na vysvetľovanie pojmov slúžila metóda deskripcie. Taktiež sme aplikovali metódu analýzy, pomocou ktorej sme skúmali detaily jednotlivých

problematík, medzi ktoré patrili napríklad jednotlivé formy starostlivosti o zamestnanca. Ďalším krokom bolo stanovenie si hlavného cieľa a takisto aj čiastkových cieľov.

Následne sme si zvolili spôsob realizácie výskumnej časti práce a v rámci tohto kroku sme taktiež sformulovali výskumné otázky. K dosiahnutiu stanoveného cieľa bakalárskej práce bol uskutočnený kvantitatívny výskum práve metódou dopytovania. Zber dát sme realizovali formou dotazníka. Pred samotnou tvorbou otázok do dotazníka sme pomocou metódy analýzy skúmali konkrétne prvky starostlivosti o zamestnancov, ktoré sú aplikované v podnikoch služieb na Slovensku a v zahraničí.

Dotazník sme rozdelili do troch častí a pozostával z 18 otázok a 2 otázok vo forme škál. Prvú časť dotazníka tvorilo 5 klasifikačných otázok. Druhá časť bola tvorená otázkami, ktoré skúmali postoje a názory generácie Z na danú problematiku. Posledná časť pozostávala z päťbodovej Likertovej škály. Dotazník bol vytvorený pomocou Google Formulára. Najprv bol rozoslaný 5 respondentom, aby sme mohli odstrániť prípadné chyby. Nakoľko k zmenám v otázkach neprišlo, odpovede respondentov z testovacieho dotazníka boli ponechané a vyhodnocované so všetkými ostatnými odpoveďami. Následne bol dotazník šírený prostredníctvom sociálnych sietí.

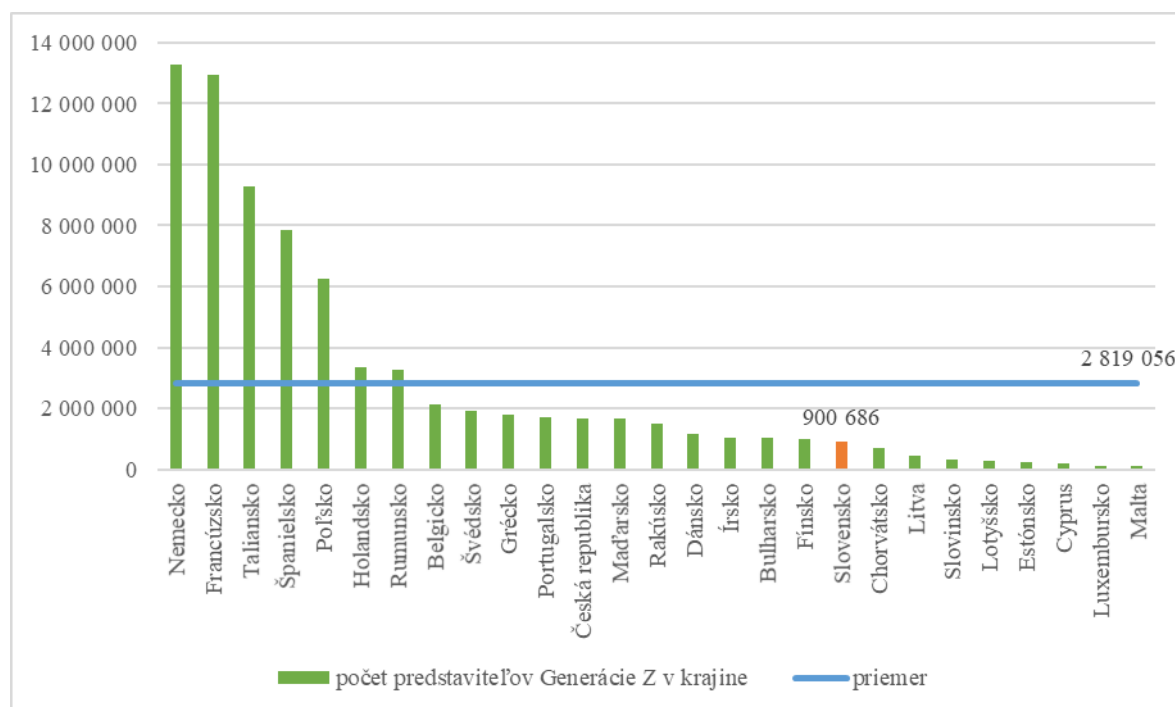
Zber údajov prostredníctvom anonymného online dopytovania prebiehal v období od 7. februára do 16. februára 2022. Na dotazník odpovedalo spolu 106 respondentov, avšak odpovede jedného z respondentov museli byť odstránené z dôvodu nerelevantných odpovedí. Po zozbieraní dostatočného množstva odpovedí sme si určili vhodné metódy, pomocou ktorých sme dáta vyhodnotili. Vyhodnocovanie dát bolo realizované pomocou grafického znázornenia a tabuliek v programe MS Excel. V záverečnej časti sme vypracovali návrh, ktorý na základe výsledkov dotazníka prináša odporúčania pre manažment ľudských zdrojov pre oblasť starostlivosti o zamestnancov pre generáciu Z.

4 Výsledky práce a diskusia

4.1 Generácia Z

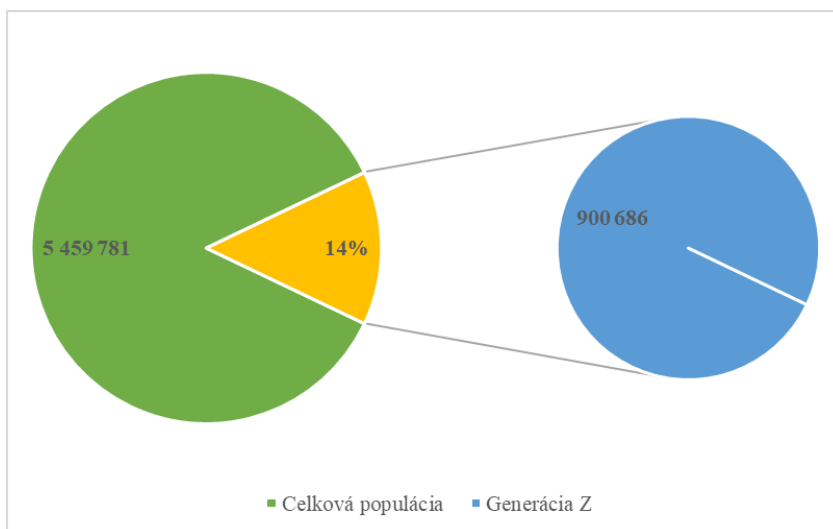
Celková populácia v krajinách EÚ 27 v roku 2021 podľa údajov z Eurostat-u bola 447 218 763. Generácia Z teda predstavovala v roku 2021 17,02 % celkovej populácie v krajinách EÚ 27. Z grafu 1 môžeme vidieť, že najviac predstaviteľov generácie Z žije v Nemecku (13 297 239), Francúzsku (12 960 220), Taliansku (9 282 259), Španielsku (7 850 939) a Poľsku (6 262 617). Slovensko sa nachádza na 19. mieste. Na Slovensku v roku 2021 žilo 900 686 predstaviteľov generácie Z. Pri celkovej populácii v krajine 5 459 781 ľudí predstavuje táto generácia 14 % (viď. graf 2).

Graf 1: Generácia Z v krajinách EÚ 27 v roku 2021



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Eurostat

Graf 2: Podiel generácie Z na celkovej populácii na Slovensku v roku 2021



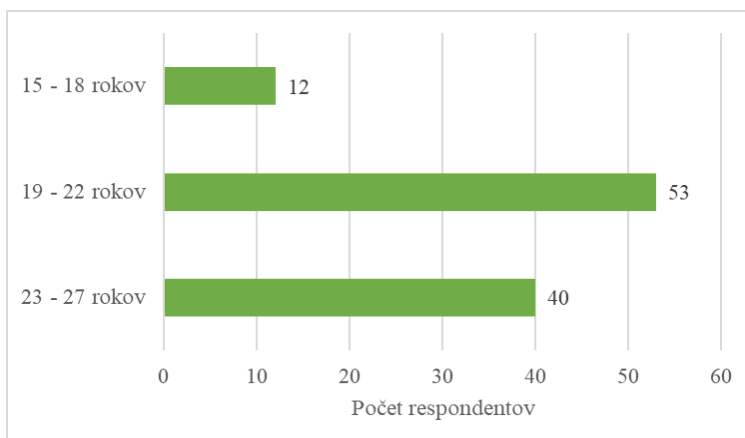
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Eurostat

4.2 Vyhodnotenie dotazníka

Otázka č. 1

Prvá otázka zisťujúca vekovú skupinu respondentov bola uzatvorená a respondent mal na výber z 5 možností (menej ako 15 rokov, 15 – 18 rokov, 19 – 22 rokov, 23 – 27 rokov, viac ako 27 rokov). Nakoľko dotazník bol určený pre ľudí vo veku 15 – 27 rokov, možnosti *menej ako 15 rokov* a *viac ako 27 rokov* slúžili len k vyradeniu ostatných respondentov z dotazníka. Takíto respondenti boli štyria a na žiadne iné otázky neodpovedali.

Graf 3: Veková skupina respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 2

V druhej otázke mali respondenti uviesť svoje pohlavie. Z celkového počtu 105 respondentov bolo 66 žien a 39 mužov. Nakoľko sme v práci neprikladali hodnotu postojom jednotlivých pohlaví, rozdiely nebudú ďalej skúmané.

Tabuľka 1: Pohlavie respondentov

Možnosti	Počet odpovedí
žena	66 (62,9 %) respondentov
muž	39 (37,1 %) respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

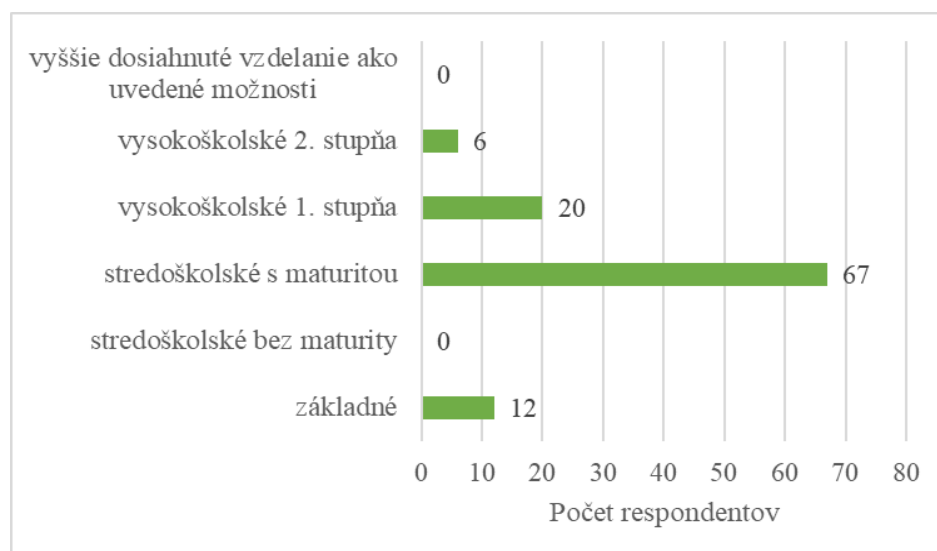
Otázka č. 3

Otázka *Aký je Váš ekonomicko-spoločenský status?* bola polouzavretá. Najväčšiu časť, teda 86 respondentov, tvorili študenti. 15 respondenti sú zamestnanci, 2 sú SZČO a 2 nezamestnaní. Ani jeden z respondentov neuviedol iný ekonomicko-spoločenský status.

Otázka č. 4

Respondenti odpovedali na otázku *Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?*. 12 respondentov z celkového počtu 105 má základné vzdelanie. 67 respondentov predstavovali ľudia so stredoškolským vzdelaním s maturitou, 20 respondentov dosiahlo vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa a 6 respondentov vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa.

Graf 4: Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

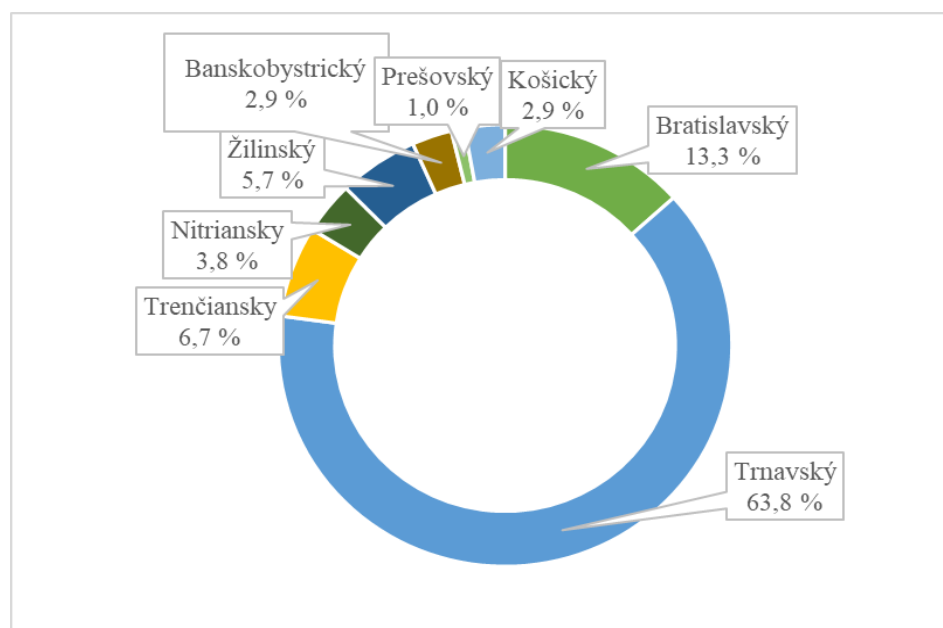


Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 5

V tejto otázke sme zisťovali, z ktorého kraja respondenti pochádzajú. Najviac respondentov pochádza z Trnavského kraja, nasleduje Bratislavský, Trenčiansky, Žilinský, Nitriansky, Banskobystrický, Košický a Prešovský kraj.

Graf 5: Z ktorého kraja pochádzate



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 6

Otázka *Máte pracovné skúsenosti?* bola uzatvorená a respondenti na ňu odpovedali áno alebo nie. Na základe odpovede na túto otázku boli respondenti následne rozdelení a odpovedali na otázky práve podľa toho, či majú alebo nemajú pracovné skúsenosti.

Tabuľka 2: Pracovné skúsenosti respondentov

Možnosti:	Počet odpovedí:
Áno	95 (90,5 %) respondentov
Nie	10 (9,5 %) respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 7

V tejto otázke si respondenti volili, aký pracovný čas preferujú. Väčšina, až 81 %, preferuje flexibilný pracovný čas, zatiaľ čo zvyšných 19 % preferuje fixný pracovný čas.

Tabuľka 3: Aký pracovný čas preferujete?

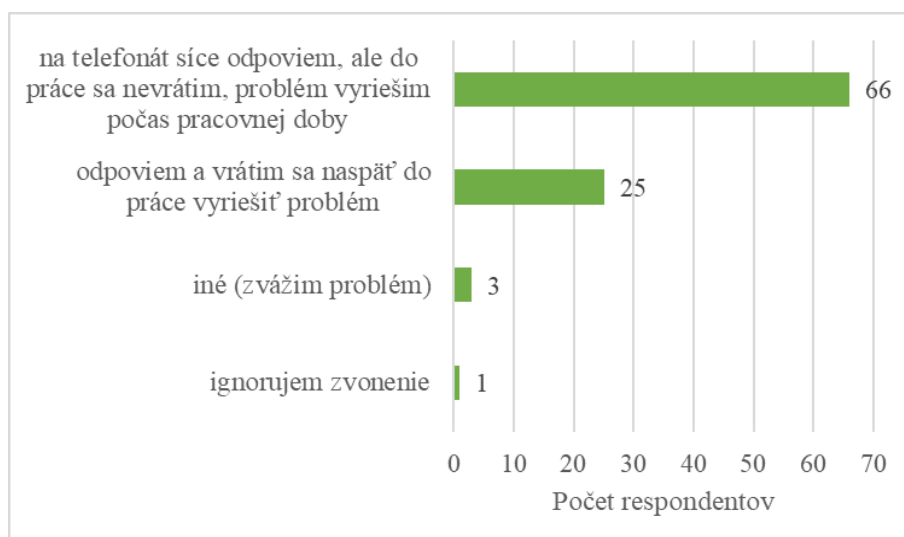
Možnosti:	Počet odpovedí:
fixný pracovný čas	18 (18,9 %) respondentov
flexibilný pracovný čas	77 (81,1 %) respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 8

Touto otázkou sme zisťovali, ako generácia Z reaguje na pracovné telefonáty po pracovnej dobe. Až 66 z celkového počtu 95 respondentov na telefonát síce odpovie, ale do práce sa nevrátia a problém vyriešia až počas pracovnej doby. Do práce sa vráti vyriešiť problém 25 respondentov. 3 respondenti využili možnosť vyjadriť sa slovne k danej otázke a všetci 3 by v prvom rade zvážili problém a podľa toho by sa rozhodli, či sa do práce vrátia alebo nie. Iba 1 respondent by zvonenie ignoroval.

Graf 6: Ako by ste zareagovali na telefonát po pracovnej dobe?

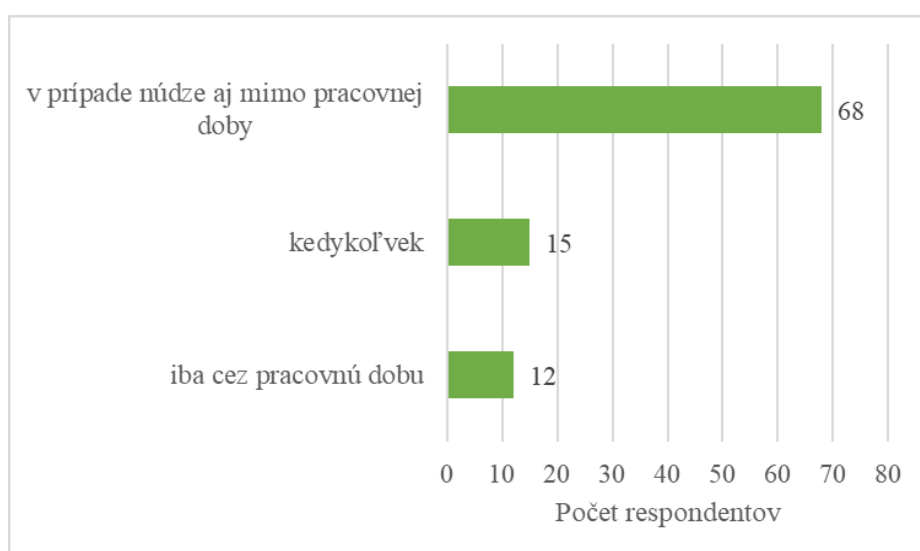


Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 9

V tejto otázke sme sa pýtali, kedy respondenti odpovedajú na pracovné maily. Najviac respondentov, konkrétne 68, odpovedá v prípade núdze aj mimo pracovnej doby. 15 respondentov odpovie na pracovný mail kedykoľvek a zvyšných 12 respondentov iba počas pracovnej doby.

Graf 7: Kedy odpovedáte na pracovné maily?



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 10

V tejto otázke sme zisťovali, či respondenti preferujú skrátený pracovný čas v piatok alebo by si radšej vybrali dlhšie obedné prestávky. Podľa nasledujúcej tabuľky je jasne vidieť, že väčšina by si zvolila skrátený pracovný čas v piatok.

Tabuľka 4: Ktorú možnosť by ste si zvolili?

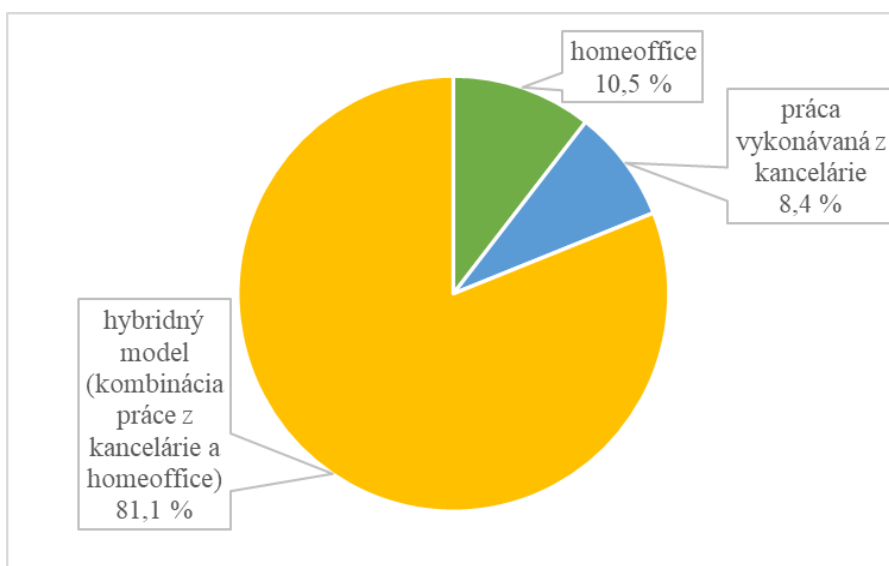
Možnosti:	Počet odpovedí:
dlhšie obedné prestávky	5 (5,3 %) respondentov
skrátený pracovný čas v piatok	90 (94,7 %) respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 11

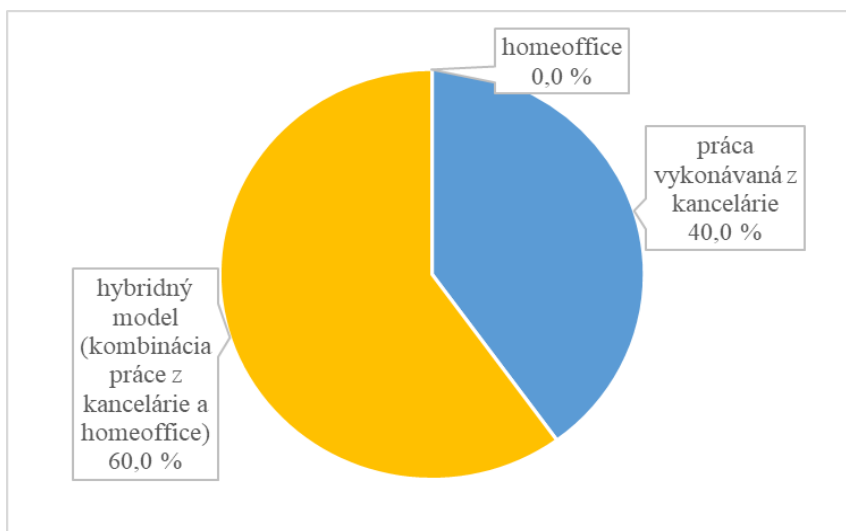
Otázka *Aký pracovný model by Vám najviac vyhovoval?* bola určená pre všetkých respondentov. Na základe grafov 6 a 7 môžeme tvrdiť, že najviac respondentov (spolu 83) považuje za najatraktívnejší pracovný model práve hybridný, teda kombináciu práce z kancelárie a homeoffice. Prácu vykonávanú iba z priestorov kancelárie by si zvolilo 8 respondentov s pracovnými skúsenosťami a 4 respondenti bez pracovných skúseností. Medzi respondentmi bez pracovných skúseností nebol ani jeden, ktorý by si vybral iba homeoffice, zatiaľ čo medzi respondentmi, ktorí už majú pracovné skúsenosti sú práve 10, ktorý by si tento pracovný model zvolili.

Graf 8: Pracovný model podľa respondentov s pracovnými skúsenosťami



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 9: Pracovný model podľa respondentov bez pracovných skúseností

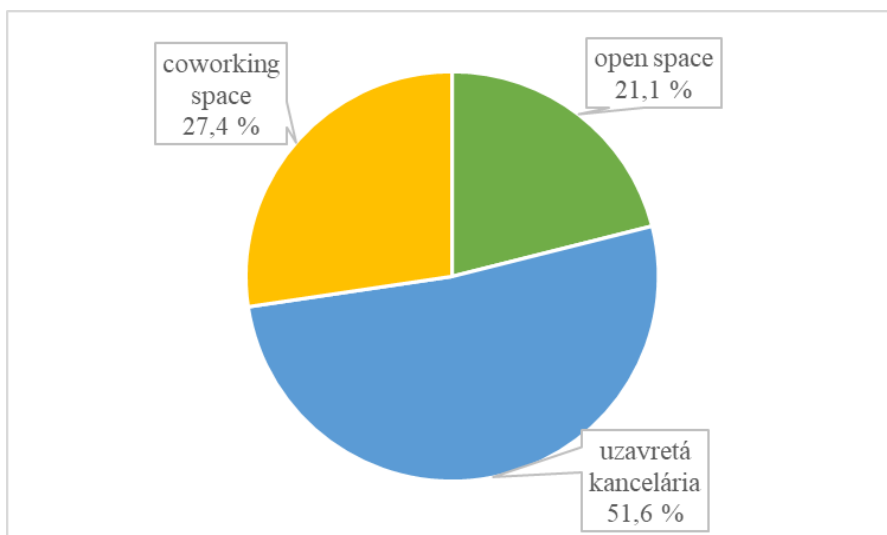


Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 12

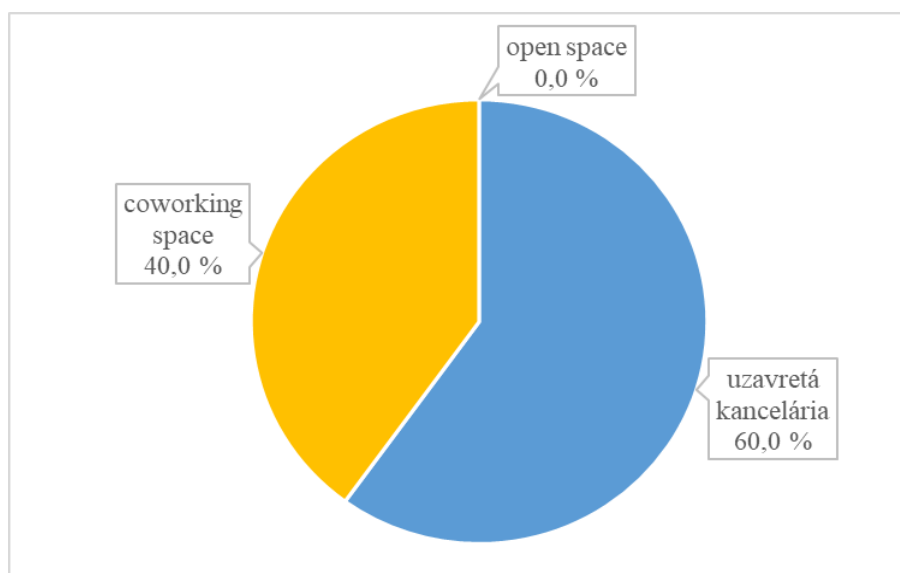
V tejto otázke sme sa zameriavali na to, ako si generácia Z predstavuje ideálne pracovné prostredie. Aj táto otázka bola určená pre respondentov bez ohľadu na to, či majú alebo nemajú pracovné skúsenosti. Za ideálne pracovné prostredie považuje 55 respondentov práve uzavretú kanceláriu. Coworking space by bol atraktívnym pre 30 respondentov. Open space by si zvolilo 20 respondentov s pracovnými skúsenosťami, zatiaľ čo respondenti bez pracovných skúseností by si také open space nezvolili.

Graf 10: Ideálne pracovné prostredie podľa respondentov s pracovnými skúsenosťami



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 11: Ideálne pracovné prostredie podľa respondentov bez pracovných skúseností



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 13

Zamestnávateľia majú možnosť poskytovať svojim zamestnancom finančný benefit. Naši respondenti mali na výber práve z troch možností, ktoré sú v podnikoch služieb poskytované. Príspevok do investičných fondov si z celkového počtu 95 respondentov zvolilo 38 respondentov, príspevok na III. pilier DDS 32 respondentov a najmenej, teda 25 respondentov, si zvolilo akcie spoločnosti.

Tabuľka 5: Aký finančný benefit by bol pre Vás najprijateľnejší?

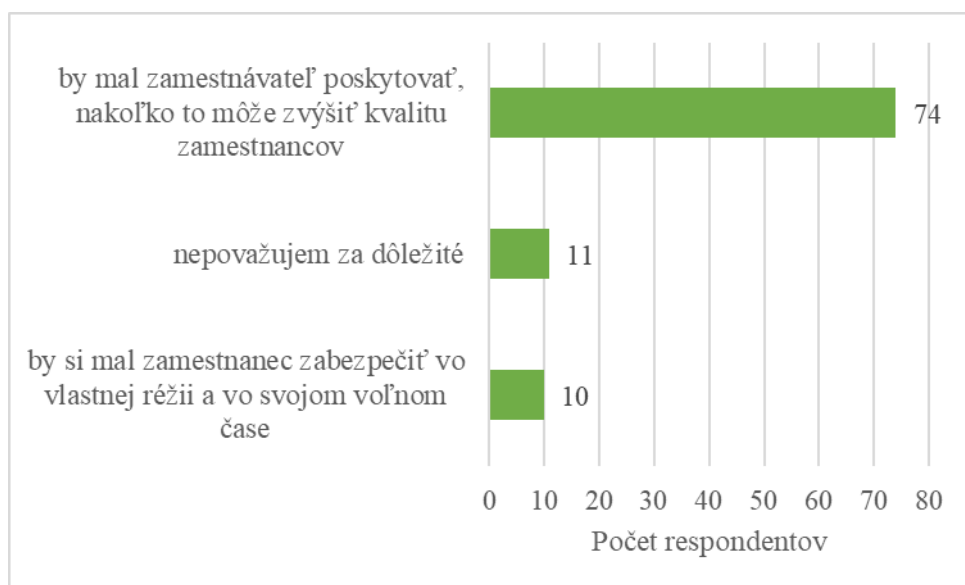
Možnosti:	Počet odpovedí:
príspevok do investičných fondov	38 (40,0 %) respondentov
príspevok na III. pilier DDS	32 (33,7 %) respondentov
akcie spoločnosti	25 (26,3 %) respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 14

Respondenti odpovedali na otázku týkajúcu sa vzdelávania v oblasti soft skills. Až 74 zo 95 respondentov si myslí, že vzdelávanie v tejto oblasti by mal zamestnávateľ poskytovať, keďže to zvyšuje kvalitu jeho zamestnancov a teda aj poskytovanie kvalitnejších služieb. 11 respondentov toto vzdelávanie nepovažuje za dôležité a 10 respondenti si myslia, že zlepšovanie sa v soft skills by si mal zamestnanec zabezpečiť vo vlastnej réžii a vo svojom voľnom čase.

Graf 12: Vzdelávanie v oblasti soft skills



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 15

V rámci dotazníka sme zisťovali, akú formu komunikácie v pracovnom prostredí respondenti preferujú. Najviac respondentov (57) preferuje komunikovať osobne, 21 prostredníctvom správy, 12 respondentov mailom a zvyšných 5 telefonátom.

Tabuľka 6: Akú formu komunikácie v pracovnom prostredí preferujete?

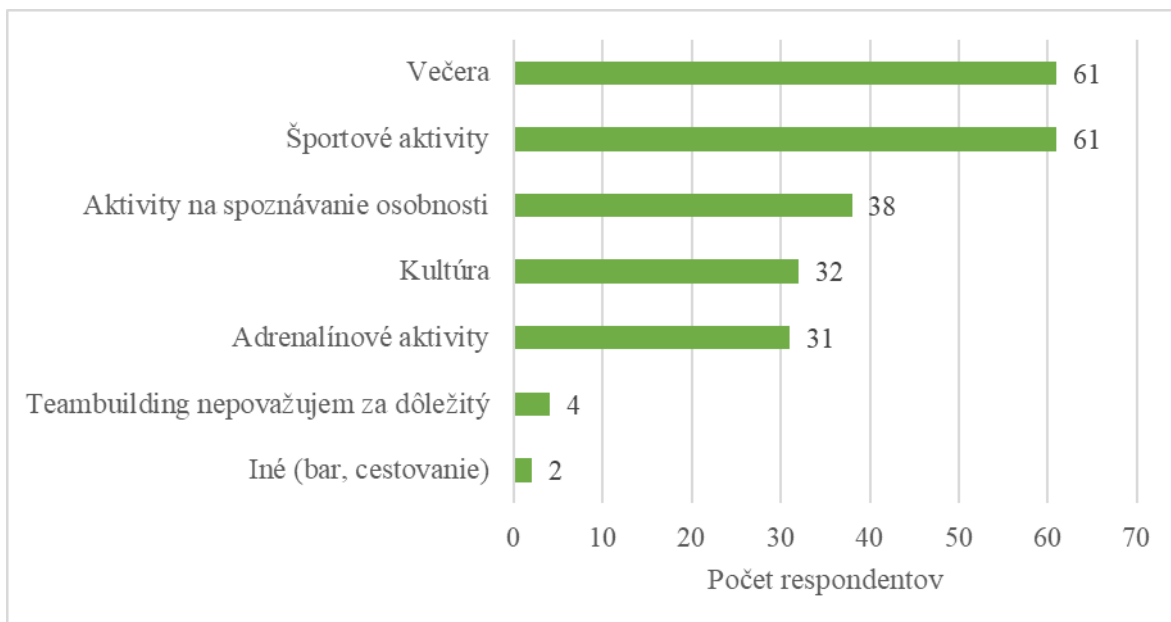
Možnosti:	Počet odpovedí:
osobne	57 (60,0 %) respondentov
správou	21 (22,1 %) respondentov
mailom	12 (12,6 %) respondentov
telefonátom	5 (5,3 %) respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 16

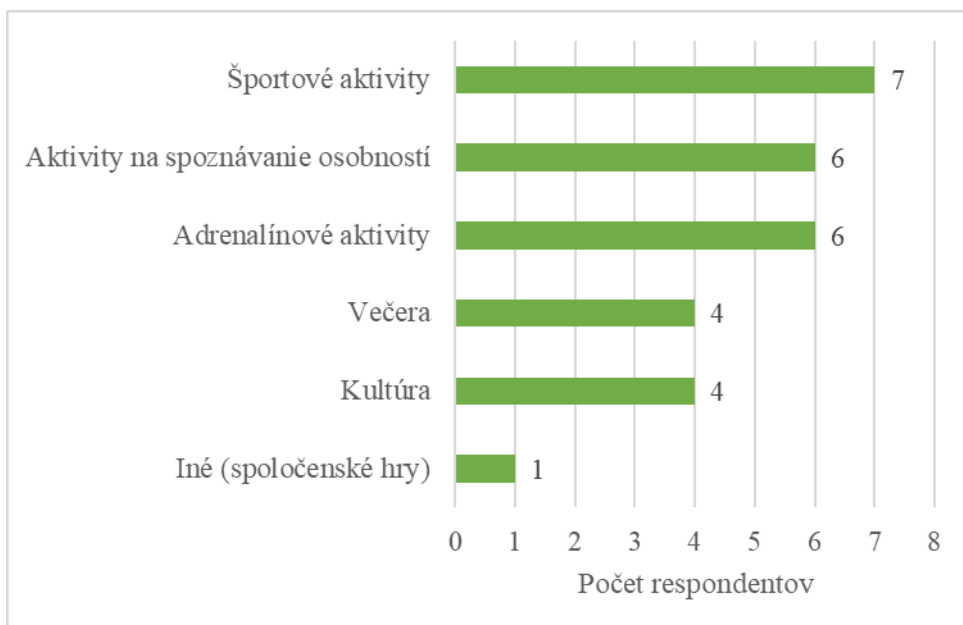
Posledná otázka *Aký typ aktivít v rámci teambuilding-u by ste si zvolili?* bola polouzavretá a respondenti si mohli zvoliť viacero možností. Aj táto otázka bola určená pre všetkých respondentov. Najatraktívnejšími aktivitami pre generáciu Z v rámci budovania dobrých vzťahov v kolektíve sú práve športové aktivity. Respondenti, ktorí už získali pracovné skúsenosti, v rovnakom počte ako športové aktivity označili aj večeru ako možnú aktivitu v rámci teambuilding-u. Celkovo 3 respondenti využili možnosť navrhnúť vlastnú aktivitu a to konkrétne návštevu baru, cestovanie a hranie spoločenských hier.

Graf 13: Aktivity v rámci teambuilding-u podľa respondentov s pracovnými skúsenosťami



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 14: Aktivity v rámci teambuilding-u podľa respondentov bez pracovných skúseností



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 17

Posledná časť dotazníka pozostávala z Likertovej škály, ktorá sa prevažne používa na skúmanie postojov a názorov. V dotazníku sme použili päťbodovú Likertovu škálu. Respondent si mohol zvoliť z nasledovných možností: najviac dôležité, dôležité, neutrálny postoj, menej dôležité a najmenej dôležité. Faktory, ktoré respondenti hodnotili sa odlišovali práve od toho, či majú alebo nemajú pracovné skúsenosti. Respondenti s pracovnými skúsenosťami hodnotili, do akej miery stanovené faktory ovplyvňujú ich spokojnosť s prácou. Na druhej strane respondenti bez pracovných skúseností odpovedali, do akej miery stanovené faktory ovplyvňujú výber ich budúceho zamestnania.

Tabuľka 7: Likertova škála pre respondentov s pracovnými skúsenosťami

Faktory	Do akej miery ovplyvňujú nasledujúce faktory Vašu spokojnosť s prácou?				
	najviac dôležité	dôležité	neutrálny postoj	menej dôležité	najmenej dôležité
finančné ohodnotenie	44	49	2	0	0
vzdialenosť pracoviska z bydliska	19	67	9	0	0
bezpečnosť na pracovisku	20	48	17	8	2
pracovný kolektív	46	42	5	1	1
možnosť kariérneho rastu	33	45	17	0	0
vzdelávanie v oblasti, v ktorej pracujete	20	50	23	1	1
jazykové kurzy	6	27	43	14	5
príspevok na poistenie	12	36	32	12	3
občerstvenie na pracovisku	7	27	37	14	10
pracovné cesty do zahraničia	5	17	47	17	9
účasť na dobrovoľníckych aktivitách	2	13	43	27	10
environmentálne a udržateľné správanie	10	36	32	13	4
podriadenosť priamo vrcholovému manažmentu	2	32	54	5	2

sick days	23	40	30	2	0
benefity v oblasti zdravia	12	40	34	7	2
poradenstvo z oblasti psychológie, koučing	8	33	37	13	4

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 8: Likertova škála pre respondentov bez pracovných skúseností

Faktory	Do akej miery ovplyvňujú nasledujúce faktory výber Vášho budúceho zamestnania?				
	najviac dôležité	dôležité	neutrálny postoj	menej dôležité	najmenej dôležité
finančné ohodnotenie	4	5	1	0	0
pracovný kolektív	3	6	1	0	0
náplň práce	7	3	0	0	0
bezpečnosť na pracovisku	2	4	3	1	0
príspevok na dopravu	0	2	3	3	2
príspevok na poistenie	0	5	4	1	0
pracovné cesty do zahraničia	0	2	2	5	1
flexibilná pracovná doba	3	3	2	2	0
balans medzi súkromným a pracovným životom	5	5	0	0	0
vzdelávanie	3	3	4	0	0
jazykové kurzy	0	5	4	0	1
možnosť presadzovať vlastné návrhy a riešenia	3	3	2	2	0
účasť na dobrovoľníckych aktivitách	1	1	3	5	0

Zdroj: vlastné spracovanie

4.3 Návrh kľúčových prvkov systému starostlivosti o zamestnancov generácie Z

Nakoľko predstavitelia generácie Z sa postupne stávajú ekonomicky aktívnymi obyvateľmi, je dôležité, aby manažment ľudských zdrojov venoval dostatočnú pozornosť tvorbe systému starostlivosti o zamestnancov práve generácie Z. Pre predstaviteľov generácie Z, ktorí už nadobudli pracovné skúsenosti je najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim spokojnosť v práci práve finančné ohodnotenie. Pre generáciu Z bez pracovných skúseností je tento faktor na 3. mieste. Práve preto je dôležité poskytovať platy, ktoré budú na trhu práce konkurencieschopné. Avšak nie je to jediný faktor, ktorý ovplyvňuje spokojnosť a motiváciu tejto generácie. V tabuľke č. 9 môžeme vidieť výrazný rozdiel medzi nárokmi pracovne skúsených a neskúsených členov generácie Z na systém starostlivosti. Väčšina pracovne neskúsených je vo veku 15 – 18 rokov, má ukončené základné vzdelanie, je finančne závislá od rodičov a nemá dostatočnú predstavu o poskytovaných prvkoch systémov starostlivosti. Práve to môže byť dôvodom, prečo prichádza k rozdielom v rámci generácie Z.

Ďalším prvkom je pracovný kolektív a práve z dobrých vzťahov na pracovisku profituje aj celý podnik. Nakoľko budovanie takých vzťahov medzi zamestnancami a zároveň aj zamestnancami a zamestnávateľom dokáže byť náročné, je úlohou manažmentu spraviť potrebné kroky, ktoré vedú k udržiavaniu tých správnych pracovných vzťahov. Medzi tieto kroky patrí napríklad spoznávať jednotlivcov v rámci kolektívu, pýtať sa na ich názory a taktiež ich aj aktívne počúvať. Dávať a prijímať spätnú väzbu zlepšuje výkony zamestnancov, znižuje ich fluktuáciu a pozitívne vplýva na úprimné vzťahy v pracovnom kolektíve, ktoré generácia Z preferuje. Vzorom v tejto oblasti je spoločnosť Netflix, ktorá uvedený princíp uplatňuje.

Teambuilding je takisto spôsobom pre zlepšovanie vzťahov na pracovisku. Pre generáciu Z sú najviac atraktívne práve športové aktivity, večera a zaujímavé sú aj aktivity na spoznávanie osobností.

Pri interakciách s ostatnými je potrebné mať určitú úroveň soft skills, teda mäkkých zručností, keďže práve tieto zručnosti sú aj v pracovnom prostredí využívané každý deň a vďaka nim je zlepšené fungovanie pracovného tímu, či zvládanie konfliktov na pracovisku. Podľa generácie Z je v záujme manažmentu poskytovať kurzy v tejto oblasti.

Aj napriek tomu, že generácia Z vyrastala na technológiách, potrebuje priamu interakciu s členmi kolektívu, a teda preferuje osobnú komunikáciu pred ostatnými formami. Podniky by sa mali uistiť, že majú dostatočne efektívne prepojenie technológií a ľudského prvku.

Členovia generácie Z sú považovaní za ambicióznych ľudí a chcú pracovať na pozíciách, kde im je poskytovaná možnosť kariérneho rastu. S týmto súvisí aj vzdelávanie, ktoré je dôležité ako pre generáciu Z s pracovnými skúsenosťami, tak aj tých bez skúseností. Uvedomujú si, že vzdelávanie je dôležité počas celého života a s vývojom nových technológií a postupov je potrebné sa danej situácii prispôbiť, preto by mal manažment poskytovať pre svojich zamestnancov dostatočné príležitosti na rast a vzdelávanie.

Aj generácia Z bez pracovných skúseností si uvedomuje význam balansu medzi súkromným a pracovným životom, dokonca je pre nich dôležitejší ako finančné ohodnotenie. Dostávajú viac informácií o tzv. vyhorení, problém po pracovnej dobe riešia len v prípade, že ide o urgentný prípad a práve preto si dovoľujeme tvrdiť, že work-life balance je pre nich jedným z najviac kľúčových faktorov. Manažment má viacero možností, ako pomôcť zamestnancom dosiahnuť tú správnu rovnováhu. Jednou z nich je práve flexibilita, ktorú generácia Z považuje za dôležitú. Flexibilitu môžu zamestnávateľia dosiahnuť práve poskytovaním flexibilného pracovného času a okrem toho môžu zaviesť skrátený pracovný čas v piatok, či zriadiť hybridný model, kedy si zamestnanec môže vybrať dni, kedy bude pracovať priamo z kancelárie alebo homeoffice. Navyše viac atraktívne sa pre spomínanú generáciu stáva aj coworking a v prípade, že to povaha práce povoľuje, viacerí by preferovali pracovať práve z takého prostredia. Za ďalšiu možnosť v tejto oblasti môžeme považovať poskytovanie sick days či zadováženie občerstvenia na pracovisku.

Manažment by mal dbať na bezpečnosť a zdravie svojich zamestnancov a aj generácia Z si to dostatočne uvedomuje a považuje to za jeden z kľúčových faktorov. V prvom rade zamestnávateľ má určité povinnosti (uvedené v podkapitole 1.2.1 Pracovné podmienky) a napriek tomu je vždy možnosť poskytovať viac. Nakoľko ide často o sedavé zamestnanie, najlepšou možnosťou je zariadenie ergonomického prostredia. Okrem toho môžu zabezpečiť masáže priamo na pracovisku či poukážky, ktoré by mohli zamestnanci využiť. Pri téme zdravia sa nesmie zabudnúť ani na mentálne zdravie a špeciálne preto, že generácia Z je považovaná za najvystresovanejšiu generáciu. Manažment by sa mal aj vo

svojom vlastnom záujme starať o pohodu svojich zamestnancov a zabezpečiť poradenstvo v oblasti psychológie.

Každý jednotlivec sa môže zapojiť do starostlivosti o životné prostredie a výnimkou nie sú ani podniky a generácia Z si je toho vedomá. Najjednoduchším spôsobom, ako sa o túto požiadavku dokážu podniky postarať, je zabezpečenie separácie jednotlivých materiálov priamo v pracovných priestoroch.

Finančné benefity (napr. príspevok do investičných fondov, akcie spoločnosti...) patria medzi novšie benefity, ktoré sú poskytované a je na zvážení konkrétneho podniku, aké možnosti je schopný svojim zamestnancom ponúknuť. Na základe nášho prieskumu je pre generáciu Z najatraktívnejším práve príspevok do investičných fondov.

Na uľahčenie presadzovania vlastných návrhov a riešení, s ktorými zamestnanci generácie Z prídu, je výhodnejšie, aby podnik mal plochú organizačnú štruktúru, a tak mali pracovníci možnosť komunikovať priamo s vrcholovým manažmentom.

Keďže generácia Z má počas svojho života mnoho príležitostí na cestovanie a taktiež je už počas ich štúdia kladený dôraz na jazyky, jazykové kurzy a pracovné cesty do zahraničia nepovažujú za tak dôležité faktory ako vyššie spomínané prvky. Avšak v prípade, že jazyk nie je nejakú dobu využívaný, práve jazykové kurzy môžu byť príležitosťou, aby tieto znalosti nezabudli a priam sa ďalej zlepšovali.

Účast' na dobrovoľníckych aktivitách nepovažujú za najdôležitejší prvok starostlivosti. Ak však chce podnik prispieť k tomu, aby mali zamestnanci pocit, že vykonávajú niečo zmysluplné a zároveň si chce vybudovať firemný imidž, môže tak spraviť zorganizovaním akcií, ako napríklad darovanie krvi, zbieranie odpadkov v prírode, zbierka oblečenia a jedla pre ľudí v núdzi a mnoho ďalších.

Poradie jednotlivých faktorov, ktoré vplývajú na generáciu Z podľa pracovných skúseností je uvedené v tabuľke 9.

Tabuľka 9: Kľúčové prvky systému starostlivosti

Poradové číslo	Generácia Z s pracovnými skúsenosťami	Generácia Z bez pracovných skúseností
1.	finančné ohodnotenie	náplň práce
2.	pracovný kolektív	balans medzi súkromným a pracovným životom
3.	možnosť kariérneho rastu	finančné ohodnotenie
4.	vzdialenosť pracoviska z bydliska	pracovný kolektív
5.	vzdelávanie	vzdelávanie
6.	sick days	bezpečnosť na pracovisku
7.	bezpečnosť na pracovisku	flexibilná pracovná doba
8.	benefity v oblasti zdravia	možnosť presadzovať vlastné návrhy a riešenia
9.	príspevok na poistenie	príspevok na poistenie
10.	environmentálne a udržateľné správanie	jazykové kurzy
11.	poradenstvo z oblasti psychológie, koučing	účasť na dobrovoľníckych aktivitách
12.	podriadenosť priamo vrcholovému manažmentu (ľahšie presadzovanie vlastných návrhov a riešení)	príspevok na dopravu
13.	jazykové kurzy	pracovné cesty do zahraničia
14.	občerstvenie na pracovisku	
15.	pracovné cesty do zahraničia	
16.	účasť na dobrovoľníckych aktivitách	

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Zamestnanci zohrávajú v podnikoch služieb kľúčovú rolu a sú na nich kladené špecifické nároky, nakoľko od nich závisí úspešnosť podniku a často dochádzajú do priameho kontaktu so zákazníkmi. Ich výkony závisia od motivácie a spokojnosti v pracovnom prostredí. Na to, aby bol personál spokojný, potrebuje manažment ľudských zdrojov vyvinúť dostatočné úsilie k zabezpečeniu toho správneho systému starostlivosti o ľudský faktor. Táto starostlivosť je v literatúre rozdeľovaná do troch skupín a to povinná, zmluvná a dobrovoľná starostlivosť. V teoretickej časti sme opísali tie najpodstatnejšie poznatky o prvkoch starostlivosti, medzi ktoré patria okrem iného pracovné podmienky, vzdelávanie a rozvoj, zamestnanecké výhody a služby. Zamerali sme sa aj na zmeny, ku ktorým prišlo v dôsledku pandémie koronavírusu.

Práca skúma systémy starostlivosti o zamestnancov v podnikoch služieb a navrhuje kľúčové prvky starostlivosti, ktoré sú uplatniteľné pre generáciu Z, ktorá v roku 2021 predstavovala na Slovensku 14 % celkovej populácie. K naplneniu hlavného cieľa sme si stanovili čiastkové ciele a sformulovali výskumné otázky. Cieľ práce bol naplnený a odpovede na výskumné otázky sú zodpovedané v teoretickej časti a vo výsledkoch primárneho prieskumu.

Podstatným zistením práce je, že generácia Z považuje za najdôležitejší faktor ovplyvňujúci ich spokojnosť práve finančné ohodnotenie. Tento faktor je taktiež jeden z najdôležitejších aj pre respondentov bez pracovných skúseností, avšak nie je jediný, ktorý vplýva na generáciu Z na pracovisku. Ďalším zistením je dôraz generácie Z práve na work-life balance. Je to znak toho, že sa dokázali poučiť od predošlých generácií a chcú sa vyhnúť syndrómu vyhorenia.

Napriek tomu, že pandémia koronavírusu napáchala mnohé škody, zvýšila pozornosť na benefity v oblasti zdravia aj zo strany generácie Z. Čiastočne sa do popredia dostáva aj dôležitosť duševného zdravia a benefitov z oblasti psychológie. Poradie dôležitosti kľúčových prvkov starostlivosti o zamestnancov generácie Z sme uviedli v návrhovej časti.

Práca prináša pohľad na to, že manažment ľudských zdrojov by mal venovať pozornosť prvkom starostlivosti o zamestnancov, ktoré sú uplatniteľné pre generáciu Z,

nakoľko ich povaha, postoje a názory sú v niektorých oblastiach rozdielne od predošlých generácií.

Zoznam použitej literatúry

1. ALLEN, Tim. *The Pandemic Is Changing Employee Benefits* [online]. 2021. Dostupné na: <<https://hbr.org/2021/04/the-pandemic-is-changing-employee-benefits>>.
2. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.
3. ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
4. ARMSTRONG, Michael B. – LANDERS, Richard N. Gamification of employee training and development. In *International Journal of Training and Development*. 2018, vol. 22, no. 2. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1111/ijtd.12124>> ISSN 1360-3736.
5. AZIZ, Abdul – MUSHTAQ, Ana – ANWAR, Mishab. Usage of Gamification in Enterprise: A Review. In *International Conference on Communication, Computing and Digital Systems (C-CODE)*. IEEE. 2017. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/profile/Abdul-Aziz-94/publication/316722583_Usage_of_gamification_in_enterprise_A_review/links/6009a00b45851553a05d8a20/Usage-of-gamification-in-enterprise-A-review.pdf>.
6. BELANOVÁ, Lucia. *Športové benefity ponúka menej ako pätina zamestnávateľov. Prečo by ich malo byť viac?* [online]. 2019. Dostupné na: <<https://blog.profesia.sk/sportove-benefity-ponuka-menej-ako-patina-zamestnavatelov-preco-by-ich-malo-byt-viac/>>.

7. BENIFY. *The Future of Work Report: Employee Benefits and Work Trends in Europe* [online]. 2021. Dostupné na: <<https://info.benify.com/download-the-future-of-work-report?hsCtaTracking=2b8e6205-6a8d-4eff-80be-7eadbc344243%7C8a11fd08-1c2b-4ecd-b4f1-a0a388508641>>.
8. BERÁKOVÁ, Daniela. Trends in Health Benefits and Employee Health Programmes [online]. 2018. Dostupné na: <<https://www.paylab.com/blog/trends-health-benefits-corporate-employee-health-programmes/>>.
9. DRAVECKÝ, Miroslav. *Najobľúbenejšie nefinančné benefity: Ktorý by ste si vybrali?* [online]. 2017. Dostupné na: <<https://blog.profesia.sk/najoblubenejsie-nefinancne-benefity-ktory-by-ste-si-vybrali/>>.
10. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. In Majdúchová a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020. 424 s. ISBN 978-80-571-0271-7.
11. ĎAĎO, Jaroslav – PETROVIČOVÁ, Janka – KOSTKOVÁ, Miroslava. *Marketing služieb*. 1. vyd. Bratislava: Epos, 2006. 302 s. ISBN 80-8057-662-9.
12. EUROSTAT. 2021. Eurostat databáza. Dostupné na: <<https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>>.
13. ENGLAND, Lucy – D'Onfro, Jillian. *The Amazing Perks of Working at Google* [online]. 2015. Dostupné na: <<https://www.businessinsider.com/google-employees-favourite-perks-2015-9>>.
14. EUROPEAN PARLIAMENTARY RESEARCH SERVICE. *Next generation or lost generation? Children, young people and the pandemic* [online]. 2020. Dostupné na: <[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659404/EPRS_BRI\(2020\)659404_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659404/EPRS_BRI(2020)659404_EN.pdf)>.

15. FUTURE WORKPLACE. 2021 HR Sentiment Survey: Five Strategic Priorities for the Hybrid Workplace [online]. 2021. Dostupné na: <<https://futureworkplace.com/ebooks/2021-hr-sentiment-survey/>>.
16. GILMORE, Audrey. *Services, Marketing and Management*. 1st Edition. London: SAGE Publications, 2003. 216 s. ISBN 978-0-7619-4157-6.
17. GRÖNROOS, Christian. *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. 4th Edition. West Sussex: Wiley, 2015. 536 s. ISBN 978-1-118-92144-9.
18. GULISOVÁ, Simona. *Využívate svoje právo „odpojiť sa“? Pozrite sa, kedy môžete šéfovi povedať nie* [online]. 2021. Dostupné na: <<https://www.forbes.sk/vyuzivate-svoje-pravo-odpojit-sa-pozrite-sa-kedy-mozete-sefovi-povedat-nie/>>.
19. IPSOS. *Generácie XYZ (nielen) v období krízy* [online]. 2020. Dostupné na: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-03/ipsos_generacie_xyz_nielen_v_obdobi_krizy_ponuka_marec_2020_1.pdf>.
20. IRAWANTO, Dodi Wirawan – NOVIANTI, Khusnul Rofida – ROZ, Kenny. Work from Home: Measuring Satisfaction between Work-Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. In *Economies*. [online] 2021, vol. 9, no. 3: 96. Dostupné na: <<https://doi.org/10.3390/economies9030096>>.
21. JEHANZEB, Khawaja – BASHIR, Nadeem Ahmed. Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A conceptual Study. In *European Journal of Business Management*. [online] 2013, vol. 5, no. 2. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/274704136_Training_and_Development_Program_and_Its_Benefits_to_Employee_and_Organization_An_Conceptual_Study> ISSN 2222-2839.

22. JOHENSON, Amelia. *Flexibility is key to employee happiness: Here's how to make it work* [online]. 2021. Dostupné na: <<https://www.paylab.com/newsroom/flexibility-is-key-to-employee-happiness-here-s-how-to-make-it-work/50731>>.
23. JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.
24. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov: Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
25. KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
26. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
27. KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2014. 156 s. ISBN 978-80-8152-219-2.
28. LOVELOCK, Christopher H. – WIRTZ, Jochen. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7th Edition. New Jersey: Pearson, 2011. 626 s. ISBN 978-0-13-610721-7.
29. MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020. 424 s. ISBN 978-80-571-0271-7.
30. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.

31. MIRMOTAHARI, Thomas. *11 Awesome Google Benefits and Perks for Employees* [online]. 2021. Dostupné na: <<https://www.perkupapp.com/post/11-awesome-google-benefits-and-perks-for-employees>>.

32. MUDIE, Peter – PIRRIE Angela. *Service Marketing Management*. 3rd Edition. London: Elsevier, 2006. 280 s. ISBN 978-0-7506-6674-9.

33. PROSSACK, Ashira. *How The Pandemic is Changing Employee Benefits* [online]. 2021. Dostupné na: <<https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2021/04/26/how-the-pandemic-is-changing-employee-benefits/?sh=f1753994f5ec>>.

34. ROŽMAN, Maja – TREVEN, Sonja – ČANČER, Vesna. Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. In *Business Systems Research* [online]. 2017. Vol. 8, No. 2, s. 14 – 25. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013>>.

35. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

36. TALIB, Faisal – RAHMAN, Zillur. Identification and prioritization of barriers to total quality management implementation in service industry: An analytic hierarchy process approach. In *The TQM Journal*. [online] 2015, vol. 27, no. 5. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1108/TQM-11-2013-0122>>. ISSN 1754-2731.

37. TRAN, Mark. *Apple and Facebook offer to freeze eggs for female employees* [online]. 2014. Dostupné na: <<https://www.theguardian.com/technology/2014/oct/15/apple-facebook-offer-freeze-eggs-female-employees>>.

38. Zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

39. Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov.

40. ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Prílohy

Príloha 1.: Dotazník