

VNÍMANIE ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD MEDZI GENERÁCIAMI X, Y, Z

PERCEPTION OF EMPLOYEE BENEFITS BETWEEN GENERATIONS X, Y, Z

Daniela Bertová – Jana Cocul'ová

Abstract

The paper deals with the study of the perception of the attractiveness of employee benefits in the automotive industry of the Prešov region on the basis of selected age categories of employees, ie the generational workforce. The research was carried out on a sample of 174 employees and was evaluated using the statistical methods of the Kruskal - Wallis test and Kendal 's tau b. The sample consisted of generations X (1965 - 1979), Y (1980 - 1994) and Z (1995 - 1999). Based on the research, differences in the perception of employee benefits between individual generations were found. In most cases, there were generational differences in the perception of the attractiveness of the benefits currently provided in society. Examining the intergenerational differences and satisfaction with the current benefits package, it was found that the oldest generation was the most satisfied with the current package and the satisfaction of the younger generations decreased.

Key words: employee benefits, benefits in the company, generations in the company

JEL Code: M12, O15

Úvod

Mnoho výskumov, ktoré realizovali zahraničné vedecké authority v danej oblasti, napr. Cordón-Pozo et al. (2020); de la Torre-Ruiz et al. (2017); Hammermann a Mohnen (2013) sa zhodujú na názore, že zdôraznenie hodnoty zamestnaneckých výhod je od zamestnávateľov silným odkazom pre zamestnancov, ktorým deklarujú starostlivosť o svojich zamestnancov, čo vedie k produktívnejšej, zdravšej a motivovanejšej pracovnej sile. S týmto postojom sa stotožňuje aj Galanaki (2019), ktorý dopĺňa, že dosiahnutie organizačných cieľov je vysoko

efektívne práve prostredníctvom pozitívnych postojov zamestnancov k odmeňovaniu a využívaniu zamestnaneckých výhod a udržiavaniu zdravého organizačného prostredia.

Rôzne generácie zamestnancov poskytujú príležitosť skúmať ľudí podľa ich miesta v životnom cykle, či už ide o mladého dospelého, rodiča v strednom veku alebo dôchodcu. Výskum realizovaný podľa Horvátha et al. (2021) sa zaoberal príslušnosťou generácie Y k skupine jednotlivcov, ktorí sa narodili v rovnakom čase a poskytol pre túto generačnú skupinu výskumníkom nástroj na analýzu zmien spotrebiteľského správania. Aj podľa Singha (2014) môžu rôzne generačné skupiny poskytnúť výskumníkom pochopiť, že rôzne formatívne skúsenosti (ako napríklad svetové udalosti a technologické, ekonomické a spoločenské zmeny) interreagujú so životným cyklom a procesom starnutia a formujú názory ľudí na svet.

V súčasnosti pracovný trh disponuje štyrmi generáciami: generáciou baby boomu, generáciou X, generáciou Y a generáciou Z. Rozdiely medzi generáciami ovplyvňujú spôsob, akým sa spoločnosti zaoberajú zmenami, motivujú a stimulujú, riadia zamestnancov a zvyšujú efektivitu a konkurencieschopnosť podniku (Bejtkovský, 2016). A podľa názorov ďalších odborníkov, napr. Jayathilake et al. (2021); DeAlmeida et al. (2016), organizácie, ktoré využívajú rôznorodú pracovnú silu, môžu zapojiť rozmanité riešenia problémov v oblasti poskytovania sociálnej starostlivosti a poskytovaní zamestnaneckých výhod, čo sa ako účelné preukázalo aj v pandemickej situácii, kedy sa bolo potrebné zamyslieť nad vhodnou skladbou benefitov, keď mnoho pracovníkov pracovalo formou homeoffice.

1 Perspektíva účelnosti zamestnaneckých výhod: pohľad na ich vnímanie od zamestnanca a zamestnávateľa

Politiky v oblasti ľudských zdrojov a najmä politiky v oblasti odmeňovania majú podstatný vplyv na schopnosť spoločností prijímať a udržať si talentovaných zamestnancov, ktorí sú nevyhnutní pre úspech spoločnosti (Vidal a Salazar, 2016). Vzhľadom na to, že mnohé odvetvia v súčasnosti zažívajú značný nedostatok zručností, je dôležité, aby sa zamestnanci cítili dostatočne ocenení. Podľa výskumu, ktorý realizovali Singh a Gosh (2018) prostredníctvom aplikácie Herzbergovej teórie dvoch faktorov (motivácia a hygiena) na program zamestnaneckých výhod, uvádzajú autori ako fakt, že hygienický faktor ovplyvňuje pracovnú motiváciu zamestnancov, a tým aj produktivitu. Zamestnanecké výhody sa stanú nevyhnutnými, ak sa má zachovať spokojnosť zamestnancov a zvýšiť záväzok zamestnancov voči podniku.

Zamestnanecké výhody predstavujú veľkú časť prevádzkových nákladov vo väčšine sektorov. Zamestnávateľom sa preto odporúča, aby vypracovali dlhodobé stratégie zamestnaneckých výhod, vyhýbali sa častým úpravám a poskytovali viac druhov zamestnaneckých výhod, aby zvýšili afektívne organizačné nasadenie (Galanaki, 2019).

Podľa štúdie autorov Vidal a Salazar (2016) sa ako kľúčové ukázalo, že podniky, ktoré majú flexibilnejšie nastavené systémy poskytovania benefitov, majú vyššiu schopnosť udržať si talentovaných a kľúčových zamestnancov. Podľa tejto štúdie zamestnanci tiež prejavujú väčší záujem o viac možností a flexibilitu v poskytovaní benefitov, ktoré by lepšie zodpovedali ich osobným a rodinným potrebám. Autori v štúdiu zároveň poukázali na fakt, že správny výber benefitov posilní pozitívne postoje pracovnej sily.

2 Charakter a prienik generácii X, Y, Z na pracovný trh

Medzi každou generáciou je veľká rozdielnosť, teda je neopodstatnené predpokladať, že niekto narodený v generácii baby boomu nebude technicky zdatný ako človek narodený do generácie Y. Roky narodenia sú iba jedným z faktorov, ktoré sa berú do úvahy pri rozlišovaní generácií. Generácie však podľa Bejtkovského (2016) viac formuje história ako dátumy. Definície jednotlivých generácií inšpirujú rôzne diskusie, pretože jednotlivci sa líšia v sociálnom, kultúrnom a ekonomickom prostredí. Niektorí vedci odmietajú akceptovať koncepciu generácií, pretože sa domnievajú, že je prakticky nemožné aplikovať jednu definíciu na všetky generácie, pretože tieto zahŕňajú celý rad rozmanitých ľudí. Podľa vedeckej literatúry však existuje niekoľko charakteristík, ktoré majú jednotlivci patriaci do určitých generácií spoločné, a prostredníctvom týchto znakov ich zároveň odlišujú od iných generácií (Liesem, 2017).

Na základe štúdie, ktorá sa uskutočňovala v rokoch 2016 - 2018 pod vedením autorky Šafránkovej (2019), je možné zhrnúť určité charakteristiky jednotlivých generačných kategórií. Napríklad generáciu X reprezentujú zamestnanci, ktorí majú radi pokoj, seberealizáciu, flexibilný životný štýl, radi vyjadrujú svoj názor. Typické je pre nich dlhodobé zamestnanie - väčšina z nich si našla prácu hneď po ukončení školy a stále v nej pracujú; svoju prácu robia s dobrými výsledkami a rešpektujú autoritu. Pre generáciu Y je charakteristické, že zamestnanci sú sebavedomí, optimistickí, asertívni, nároční a sociálne dôvtipní. Veľa očakávajú, žijú v úzkom kontakte s digitálnymi technológiami, sú zvyknutí pracovať s viacerými informáciami. Veľa cestujú a často menia zamestnanie. Je dôležité, aby sa cítili súčasťou organizácie a aby pracovali v skupinách a tímoch. Je to skôr generácia

zameraná na výsledky, ako proces. Sú dobrí v multitaskingu. Zamestnávateľia nemôžu od tejto skupiny očakávať loajalitu pokiaľ aspoň čiastočne uspokojia skutočné požiadavky týchto pracovníkov. Ich zamestnanie nie je pre nich problémom, no keď dostanú lepšiu ponuku s vyšším platom, možnosťou cestovania, pracovným autom, rozhodnú sa pre ňu. Svedčí o tom aj skutočnosť, že priemerný 27-ročný zamestnanec má päť rôznych pracovných miest s priemernou dĺžkou 2,6 roka. Zamestnanci patriaci do generácie Z sa vedú rýchlo internetovo socializovať, sú praktickí, rýchli, interaktívni a efektívni. Sú to vzdelaní ľudia, pretože do školy začali chodiť skôr ako ostatní a tiež sa od nich očakáva dlhšie štúdium. Ich rodičia uprednostňujú úlohy a školské aktivity pred hraním na ulici. To všetko spôsobuje rýchlejšie dozrievanie tejto generácie.

3 Realizácia a výsledky výskumu

Výskum zameraný na vnímanie zamestnaneckých výhod medzi generáciami X, Y a Z sme realizovali prostredníctvom dotazníkovej metódy a prebiehal počas mesiacov január – máj 2021. Základnú vzorku tvorilo 174 kmeňových zamestnancov (zamestnaných v trvalom pracovnom pomere) pôsobiacich v automobilovom priemysle Prešovského kraja, ktorí úplne zodpovedali jednotlivé položky dotazníka.

3.1 Cieľ výskumu a výskumná vzorka

Cieľom výskumu bolo sledovať generačné rozdiely v preferovaní zamestnaneckých výhod v podnikoch automobilového priemyslu Prešovského kraja a zistiť spokojnosť zamestnancov so súčasným poskytovaným balíkom benefitov na základe vybraných generácií X, Y a Z.

Do výskumnej vzorky boli zaradení len kmeňoví zamestnanci, ktorým podniky priamo poskytovali zamestnanecké výhody zo svojej škály (do výskumu teda neboli zahrnutí tzv. agentúrni zamestnanci, ktorí mali uzatvorený pracovný pomer cez personálnu agentúru a tak sú títo aj prijímateľmi zamestnaneckých výhod zo škál, ktoré poskytujú agentúry; a ani zamestnanci pracujúci na princípe dohôd, na ktorých sa zamestnanecké výhody nevzťahujú).

V nasledujúcej tabuľke uvádzame počet a rok narodenia respondentov rozdelených do jednotlivých generácií. Pri triedení generačných kategórií z hľadiska veku sme vychádzali z datovania podľa Scholza a Renniga (2019). Generáciu Z sme uzavreli rokom 1999, nakoľko sa vo vzorke respondentov nenachádzal žiaden s vyšším rokom narodenia.

Tab. 1: Prehľad generácií zamestnancov zastúpených vo výskume

Generácia	Absolútna početnosť (n _i)	Perceptuálny podiel (%)
X (1965-1979)	48	27,59
Y (1980-1994)	75	43,10
Z (1995-1999)	51	29,31
Spolu	174	100,00

Zdroj: vlastný výskum

3.2 Výskumné hypotézy

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

H₁: *Vo vnímaní atraktívnosti benefitov medzi jednotlivými generáciami zamestnancov existujú diferencie.*

Pri danej hypotéze sme skúmali atraktívnosť benefitov. Atraktivita zamestnaneckých výhod bola zameraná na 14 konkrétnych položiek (benefitov), kde znamenala hodnota 5-najviac atraktívny benefit a 1-najmenej atraktívny benefit. Tým sme získali výpoveď o tom, že čím bola vyššia hodnota, tým bol benefit atraktívnejší. Daná miera atraktivity sa porovnávala medzi jednotlivými generáciami (X, Y, Z).

Na testovanie danej hypotézy sme použili neparametrickú metódu pomocou Kruskal-Wallisovho testu. Testovacie kritérium prijatia alebo zamietnutia alternatívnej hypotézy bolo nastavené tak, aby vo viac ako polovici položiek platilo $\alpha < 0,05$.

Tab. 2: Kruskal – Wallisov test

Benefity	H	df	p
Príspevok na stravovanie nad rámec zákona	5,089	2	0,079
Zabezpečená doprava	34,845	2	<0,001
Príspevok do III. dôchodkového piliera	62,271	2	<0,001
Dochádzkový bonus	82,394	2	<0,001
Finančné sociálne výpomoci pri narodení dieťaťa	7,355	2	0,025
Príspevok na pranie oblečenia	21,338	2	<0,001
Flexibilný pracovný čas	1,259	2	0,533
Možnosť pracovať z domu	13,033	2	0,001
Možnosť jazykových kurzov	41,375	2	<0,001
Vzdelávacie aktivity	36,962	2	<0,001
Motivujúci výkonnostný bonus	18,474	2	<0,001
Spoločenské aktivity (1x ročne podľa výberu)	30,943	2	<0,001
Odmeny za zlepšovacie nápady	25,639	2	<0,001
Odmeny za odporúčenie známeho do zamestnania	31,328	2	<0,001

Zdroj: vlastný výskum

Pri zamestnaneckých výhodách, kde p-hodnota < 0,05, boli významné diferencie vo vnímaní atraktívnosti benefitov medzi jednotlivými generáciami zamestnancov. Formulovanú alternatívnu hypotézu na základe splnenia testovacieho kritéria sme tak mohli prijať. Štatisticky významné rozdiely naprieč generáciami vyšli takmer v každom benefite, nevyšli iba pri príspevku na stravovanie nad rámec zákona ($p=0,079$) a pri flexibilnom pracovnom čase ($p=0,533$).

H₂: *Existuje štatisticky významný vzťah medzi generáciou a mierou spokojnosti so súčasným balíkom zamestnaneckých výhod.*

Na hladine významnosti $\alpha=0,05$ a pri skúmaní závislosti medzi dvoma ordinálnymi premennými sme pomocou Kendalovo tau b zistili nasledovné:

Tab. 3: Meranie závislosti (Kendalovo tau b)

Meranie závislosti	N	τ_b	p
Generácia a miera spokojnosti so súčasným balíkom zamestnaneckých výhod	174	0,457	<0,001

Zdroj: vlastný výskum

V tabuľke je p-hodnota veľmi nízka a môžeme tak hovoriť o štatisticky významnom vzťahu medzi generáciou a mierou spokojnosti so súčasným balíkom zamestnaneckých výhod, čím aj túto hypotézu prijímame. Kendalovo tau b bolo v hodnote 0,457, čo značí stredne silný pozitívny vzťah medzi týmito premennými. To znamená, že čím staršia generácia, tým je miera spokojnosti so súčasným balíkom zamestnaneckých výhod vyššia.

3.2 Ďalšie výsledky výskumu

Zamestnanci generácie Y, Z sa v prevažnej miere (96 %) zaujímali o to, aké benefity poskytuje zamestnávateľ pri uchádzaní zamestnancov o zamestnanie. Naopak, väčšina zamestnancov generácie X (79 %) odpovedala, že ich ponuka zamestnaneckých výhod pred nástupom do zamestnania nezaujímala.

Až pre 85 % respondentov generácie X ponuka zamestnaneckých výhod nebola veľmi dôležitým faktorom pri nástupe do zamestnania. Na druhej strane, pre mladšie generácie bol výber zamestnaneckých výhod podstatným faktorom pri nástupe do zamestnania, kde počet pozitívnych odpovedí dosiahol až 94 %.

Skladba zamestnaneckých výhod ovplyvnila pri výbere zamestnania najmä mladšie generácie - Y a Z (84 %). Pri hodnotení spokojnosti zamestnancov so súčasným balíkom

poskytovaných zamestnaneckých výhod sa prejavili výrazné generačné diferencie. Zamestnanci generácie X až na 77 % označili spokojnosť, naopak, mladšie generácie Y a Z vyjadrili nespokojnosť až v miere 67 %.

Rovnako, až 67 % zamestnancov generácie X označilo, že nepovažuje zamestnanecké výhody za dôležitú súčasť svojej odmeny. 52 % zamestnancov generácie Y označilo, že považujú zamestnanecké výhody za súčasť svojej odmeny, zatiaľ čo zamestnanci generácie Z označili pozitívne odpovede až v miere 86 %.

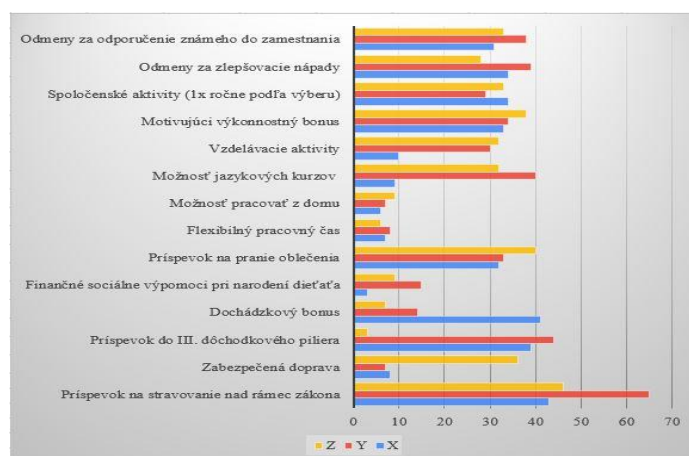
77 % zamestnancov generácie X označilo, že by neuprednostnili iného zamestnávateľa ak by aj poskytoval lepšie zamestnanecké výhody. Zamestnanci generácie Y by uprednostnili iného zamestnávateľa v miere 40 %, zatiaľ čo zamestnanci v generácii Z označili toto tvrdenie až v miere 90 %.

Až 94 % všetkých sledovaných zamestnancov bez rozdelenia na generácie označilo, že by uprednostnili benefity vo forme peňazí. Ak sa prihliadlo na generácie, tak pri generácii X ide o 94 % mieru uprednostnenia peňažných benefitov, pri generácii Y ide o 95 % uprednostnenie peňažných benefitov a v generácii Z to bolo vyjadrené podobne - až 94 % mierou súhlasu.

Poskytované zamestnanecké výhody motivujú jednotlivcov k lepšiemu pracovnému výkonu v priemernej miere 89 %. Z generačného hľadiska to znamenalo pre generáciu X 67 %, Y- 98%, Z- 98 %.

Preferencie a využitie poskytovaných zamestnaneckých výhod v jednotlivých generáciách je znázornený v nasledujúcom grafe:

Obr. 1: Preferencia a využitie súčasne poskytovaných zamestnaneckých výhod



Zdroj: vlastný výskum

Záver

Uskutočnený výskum preukázal, že konkurencieschopné odmeňovanie a sociálna starostlivosť, ktorá sa premieta do poskytovania zamestnaneckých výhod pre zamestnancov, sa nemôže zamerať len na vyplatenie mzdy, ktorá prislúcha pracovníkom za vykonanú prácu, ale aj na zváženie tvorby zamestnaneckých výhod pre jednotlivé generácie zvlášť. Na základe realizovaného výskumu môžeme tvrdiť, že vo väčšine prípadov vnímania atraktívnosti aktuálne poskytovaných zamestnaneckých výhod sa vyskytli generačné rozdiely. Pri skúmaní rozdielov medzi generáciou a spokojnosťou so súčasným balíkom výhod vyskytlo, že najstaršia kategória bola najspokojnejšia so súčasným balíkom a čím boli generácie mladšie, tým spokojnosť klesala. A teda, pokiaľ sa chcú podniky prispôbiť potrebám zamestnancov jednotlivých generácií, navrhujeme sa zamyslieť nad flexibilným bufetovým systémom zamestnaneckých výhod, ktorý môže prispieť k zvýšeniu spokojnosti a napĺňovania potrieb zamestnancov. Z výskumu sa taktiež zistilo, že poskytované zamestnanecké výhody motivujú jednotlivcov k lepšiemu pracovnému výkonu v miere 89 %. Preto je našim odporúčaním pre daných zamestnávateľov aj dlhodobo poskytovať čo najatraktívnejšie benefity, ktorých atraktivita sa môže zisťovať pravidelnými prieskumami.

Tento príspevok je jedným z čiastkových výstupov v súčasnosti riešeného vedecko-výskumného grantu VEGA 1/0237/19 „Výskum vplyvu praktík riadenia ľudských zdrojov na organizačnú oddanosť a udržanie talentovaných a vysokovýkonných pracovníkov“ a KEGA O12PU-4/2019 „Vypracovanie edukačných podkladov pre novo zavádzaný predmet Talent manažment“.

Zoznam použitej literatúry

- Bejtkovsky, J. (2016). The employees of baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Cordón-Pozo, E., Vidal-Salazar, M. D., de la Torre-Ruiz, J. M., & Gómez-Haro, S. (2020). Benefit communication and its effects on employees' benefit level satisfaction: The multiple mediating effects of pos and benefit comparison. *International Journal of*

<https://doi.org/10.1177/2329488420943667>

- De Almeida, G. T., Ituassu, C. T., & Cunha Moura, L. R. (2016). O sentido do consumo para membros das gerações x, y e z (the meaning of consumption for members of generations x, y and z). *Revista Ciências Administrativas*, 22(2), 605. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.22.2.605-636>
- de la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Cordon-Pozo, E. (2017). Benefit flexibility and benefit satisfaction: Does employee's personality matter? *Personnel Review*, 46(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2015-0082>
- Galanaki, E. (2019). Effects of employee benefits on affective and continuance commitment during times of crisis. *International Journal of Manpower*, 41(2), 220–238. <https://doi.org/10.1108/ijm-08-2018-0270>
- Hammermann, A., & Mohnen, A. (2013). Who benefits from benefits? Empirical research on tangible incentives. *Review of Managerial Science*, 8(3), 327–350. <https://doi.org/10.1007/s11846-013-0107-3>
- Horváth, J., Bačík, R., & Fedorko, R. (2021). ANALYTICAL VIEW OF THE CONSUMER BEHAVIOR OF MILLENNIALS. *Journal of Management and Business: Research and Practice*. 13(1), p.26-34.
- Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of generation-z employees in the post-covid-19 workplace: A conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2343–2364. <https://doi.org/10.1108/bij-06-2020-0311>
- Liesem, K. (2017). Generation Y and the World of Work in the Future. *Journal of Media Research*, 10(1), 3-12. <https://ezproxy.pulib.sk:2181/scholarly-journals/generation-y-world-work-future/docview/1929686395/se-2?accountid=14716>
- Padlowska, A. (2020). EDUCATION EXCELLENCE AND INNOVATION MANAGEMENT: A 2025 VISION TO SUSTAIN ECONOMIC DEVELOPMENT

DURING GLOBAL CHALLENGES. Editet by: Soliman, KS. *Intergenerational Differences and Similarities in Private and Professional Life of the X, Y, Z Generations' Representatives*. pp. 12888-12895

Scholz, C., & Rennig, A. (2019). Generations Z in europe: Inputs, insights and implications. Emerald Publishing Limited.

Singh, A. (2014). Challenges and issues of generation z. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(7), 59–63. <https://doi.org/10.9790/487x-16715963>

Singh, R. & Ghosh, A. K. (2018). Impact of elements of motivation on employee commitment with reference to bpo sector. *Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan*. 7(2), p. 31-48.

Šafránková, J. M. (2019). Differences in approaches to employment of CONTEMPORARY generations on the labour market (on example of economics and MANAGERIAL Study programmes). *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 27(s1), 64–69. <https://doi.org/10.2478/rput-2019-0043>

Vidal-Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E., & de la Torre-Ruiz, J. (2016). Flexibility of benefit systems and firms' attraction and retention capacities. *Employee Relations*, 38(4), 487–504. <https://doi.org/10.1108/er-07-2015-0152>

Kontakt

PhDr. Daniela Bertová, PhD.

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Konštantínova 16, 080 01 Prešov

daniela.bertova@unipo.sk

PhDr. Jana Cocul'ová, PhD.

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Konštantínova 16, 080 01 Prešov

jana.coculova@unipo.sk