

<https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.2.78-89>

## **Gamefikácia v procese adaptácie zamestnancov**

### **Gamification in the adaptation process of employees**

Zdenko Stacho, Michal Hamar, Katarína Stachová,  
Magdaléna Švecová, Michal Kabát

#### **Abstrakt**

Predkladaný príspevok sa venuje problematike využívania digitálnych nástrojov a gamefikácie v procese adaptácie zamestnancov generácie Z. Príspevok prezentuje výsledky dvoch prieskumov realizovaných v rokoch 2010 až 2019 a v roku 2021 v podnikoch pôsobiacich na Slovensku. Systém adaptácie zamestnancov má zavedený podľa výsledkov výskumu len 70% organizácií, pričom len 30% z nich realizuje adaptáciu komplexne. Využívanie prvkov gamefikácie je taktiež na nízkej úrovni keď len 5% organizácii uviedlo, že takéto prvky uplatňuje v plnej miere a 18% čiastočne. Napriek týmto zisteniam vízia do budúcnosti podľa našich výstupov vyzerá pomerne pozitívne.

**Kľúčové slová:** adaptácia; gamefikácia; generácia Z, organizácie pôsobiace na Slovensku

#### **Abstract**

The paper presents the utilization of digital tools and gamification in the adaptation process of Z generation employees. The paper presents the results of two surveys carried out between 2010 and 2019 and in 2021 in the companies operating in Slovakia. According to the research results, only 70% of organizations have implemented the employee adaptation system, while only 30% of them have implemented the adaptation system comprehensively. The use of gamification elements is at a low level, when only 5% of organizations said that they apply such elements fully, and 18% partially. Despite these findings, based on our results the vision for the future looks quite promising.

**Keywords:** Adaptation. Gamification. Generation Z. Companies operating in Slovakia.

**JEL Classification:** O15, M12, M14

#### **Úvod**

Atribútom charakterizujúcim podmienky pracovného prostredia súčasnosti je špecifikum pôsobenia až štyroch rôznych generácií zamestnancov (Baby Boomers a generácie X, Y a Z) na pracovisku súčasne (Kirchmayer & Fratričová, 2018).

Rôznorodosť hodnôt a postojov zamestnancov naprieč týmito generáciami sa stala v tomto kontexte ešte významnejšou výzvou pre personálnych špecialistov a riadiacich pracovníkov organizácií, v snahe dokázať získať, udržať a budovať zamestnaneckú angažovanosť, tímovú kohéziu a žiaducu organizačnú kultúru.

Hoci vďaka príchodu nových technológií vznikajú nové prístupy k vzdialenému manažmentu tímov a vďaka novým nástrojom je možné naďalej efektívne riadiť ľudí, v porovnaní s klasickým manažmentom je to však náročnejšie predovšetkým na pochopenie ľudí, správnu a jasnú implementáciu procesov, ale aj na dôveru (Serrat, 2017).

Ďalším významným faktorom charakterizujúcim podmienky pracovného prostredia súčasnosti je miera tolerancie ľudí na prácu s digitálnymi nástrojmi (Kwok, Yang 2017). Rôzne prípadové štúdie ukázali významnú koreláciu medzi pozitívnym vzťahom k digitálnym technológiám a vnímanou a skutočnou užitočnosťou online nástrojov (Kwok Yang 2017). Môžeme teda usúdiť, že nástroje online manažment sú efektívnejšie v prostredí, kde sú ich používatelia zvyknutí na prácu v online svete, ktorý na účely fungovania využíva taktiež segment e-športov, ktorý môže takýto pozitívny vzťah k práci v online svete budovať.

## **1 Teoretický úvod**

Efektivita využitia disponibilného ľudského potenciálu je významne ovplyvnená na jednej strane schopnosťou prispôsobovania sa zmenám (napr. priemyselná revolúcia, pandémia...) a na druhej strane schopnosťou vzájomného prispôsobenia sa zamestnancov navzájom (Vetráková et al 2021, Križo et al. 2018). Kľúčovým nástrojom riadenia ľudských zdrojov v kontexte budovania stabilnej zamestnaneckej základne je adaptácia a vzdelávanie zamestnancov, pričom v rámci týchto funkcií HR sa už taktiež využívajú nové digitalizované nástroje, ktoré využívajú virtuálne prostredie a prvky gamifikácie.

### **1.1 Generácia Z**

Princíp nazerania na jednotlivé skupiny zamestnancov na základe príslušnosti k jednotlivým generáciám nie je nový. Avšak z dôvodu životného cyklu jednotlivých generáciách pôsobiacich v produktívnej fáze svojho veku je stále aktuálny. V súčasnom období nastupuje do aktívneho pracovného života generácia Z (Stareček et al. 2021). Generáciu Z možno opísať ako technologickú, sociálnu, globálnu a rozvinutú (Joniaková et al. 2016). Dorsey a Villa (2020) zistili, že očakávania Gen Z sú výrazne odlišné od ostatných, pretože samotná generácia je výrazne odlišná od ostatných (predchádzajúcich) generácií. Táto generácia je vôbec prvou generáciou, ktorá vedie plne digitálny život a bola prepojená so svetom a medzi sebou na dlhé vzdialenosti pomocou technológie, ktorá tu vždy pre nich bola (Gathiira, Muathe 2021). Pre túto generáciu má každý fyzický aspekt digitálny ekvivalent, čo znamená, že pre nich sa skutočný svet prirodzene prekrýva s virtuálnym svetom – svet je pre nich phigital (Stillman, Stillman, 2017). Ak sme považovali Millenials za generáciu v prechode v IT revolúcii, Gen Z je úplne tam (Tulgan, 2013).

## 1.2 Adaptácia

Adaptácia zamestnancov je súčasťou procesu formovania pracovného potenciálu (staffingu) podniku. Na získavanie a výber zamestnancov naväzuje aktivitami, ktorými personalisti a líniovní manažéri dotvárajú svoje snahy o zosúladienie predpokladov zamestnancov s požiadavkami určitých pracovných miest, v snahe zabezpečiť maximálnu možnú mieru kolaborácie zamestnancov naprieč všetkými generáciami (Jurčíková et al. 2021).

Pre každého človeka sú významné sociálne aspekty práce, vzťahy so spolupracovníkmi a pocit spolupatričnosti s pracovným prostredím, ktoré od prvej chvíle vedie k získaniu oddanosti a stability alebo práve naopak, môže viesť k demotivácii, resp. nespokojnosti vyplývajúcej z nedostatku informácií a strachu zo zvládania pracovných úloh (Bilan et al. 2019; Ariani, 2021). Práve počas procesu adaptácie je vhodné vyjasniť si pracovné očakávania oboch strán a od začiatku nastaviť jasné a otvorené štandardy pre komunikáciu a spoluprácu (Kulíková 2012).

Dĺžka adaptácie na novú prácu, nové pracovné, ale aj sociálne prostredie môže mať u rôznych ľudí odlišné trvanie. Oplyvňujú ju rôzne subjektívne faktory, ako motivácia zamestnancov, schopnosť vnímať a učiť sa, odborná pripravenosť na výkon práce, zaužívané správanie, či návyky z predchádzajúcej práce, ako aj samotný postoj k práci. Ako objektívne faktory môžu pôsobiť na nového zamestnanca pracovné podmienky, organizácia práce, vzťahy na pracovisku, organizácia adaptácie novoprijatého zamestnanca, ale i rôzne mimopracovné vplyvy (Gyurák, 2011). Práve v kontexte s generáciou Z je potrebné zamerať sa na adaptáciu dôkladnejšie, keďže práve táto generácia vníma sociálnu atmosféru dôležitejšie ako staršie generácie X a Y. (Egerová et al. 2021). A zároveň práve Generácia Z nie je ochotná dlhodobo čakať na zmenu a radšej volí okamžitú zmenu (Stacho, Stachová, 2017).

Žiaľ, práve adaptácia je často podceňovanou oblasťou riadenia ľudských zdrojov, hoci jej priebeh má priamy a významný vplyv na výsledok a samotný úspech procesu získavania a výberu zamestnancov, ktorým sa spravidla venuje oveľa väčšia pozornosť (Stýblo et al. 2009). Avšak ak opustí nový zamestnanec, v dôsledku nevládnutej adaptácie podnik, znamená to pre ňu vždy značné náklady. Ako Armstrong vo svojej knihe *Handbook of human resource management practice* uviedol: „V prípade straty odborného zamestnanca, môžu náklady predstavovať až 75% jeho ročného platu. V prípade pomocného zamestnanca, môžu dosiahnuť 50% z platu. Ak počas roku odíde pätnásť zo sto zamestnancov, ktorí majú priemerný ročný plat 12 500 eur, potom celkové náklady môžu byť 90 000 eur, teda 7,5 % z celkových mzdových nákladov (Armstrong 2009).

Vzniká teda potreba zaistiť rýchlu adaptáciu na všetky aspekty novej pracovnej pozície. Tak môže podnik prispieť k stabilite a spokojnosti zamestnancov od ich prvého pracovného dňa.

### **1.3 Gamefikácia**

V súčasnosti sa už v pracovnom prostredí objavujú prvky gamefikácie, pričom sa jedná o používanie prvkov súťaživosti a jasne definovaných cieľov a metrík na podporu vzájomnej spolupráce a výkonu tímov (Coonradt, Nelson 2012). Tieto herné prvky tak umožňujú u zamestnancov prevziať osobnú zodpovednosť za svoj cieľ a teda aj zvyšovať výkon a angažovanosť (Coonradt, Nelson 2012). Obrovský vzrast a úspech využívania gamifikácie v organizáciách otvoril práve príchod videohier a rozšírenie herných konzol, ktoré zanechalo svoje stopy na myslení a zvykoch generácie Y (Christians 2018). Práve vďaka rozšíreniu počítačových hier a faktu, že ľudia si na gamifikačné prvky zvykli po tom, čo s nimi prišli prostredníctvom hier do kontaktu sa gamifikácia značne rozšírila (Christians 2018). Z empirických štúdií, týkajúcich sa e-sportu z psychologického perspektívy, zverejnených v rokoch 2000 až 2017 vyplýva (Bányai a kol. 2019), že na dosiahnutie optimálneho výkonu musia byť hráči schopní nielen prispôbiť sa svojim súperom, ale hlavne správne komunikovať so svojimi spoluhráčmi, vzájomne si dôverovať (dôvera v schopnosti), byť schopní rozvíjať seba a svoj tím (t. j. zapojiť sa do precvičovania individuálnych zručností, analyzovať svoj vlastný výkon) a stanovovať rôzne typy cieľov (krátkodobé, dlhodobé) (Himmelstein a kol. 2017). Z uvedeného priamo vyplýva nielen atraktivnosť nástroja (hranie e-športov) pre generácie Y, Z a Alfa, ale aj pridaná hodnota pri budovaní angažovanosti zamestnancov a potenciál využívania napríklad aj v adaptácii.

Doteraz publikované poznatky sa primárne zameriavajú na rozdielnosť hodnôt a postojov generácií pôsobiacich na trhu práce a na možnosti ich motivácie (Hitka et al. 2021; Kupec 2020; Tej et al. 2021; Matúšová 2021). V oblasti vzťahu priemyselnej revolúcie a ľudských zdrojov sa zase takmer všetky výskumy orientujú na zmenu pracovných kompetencií a pracovných miest celkovo (Tokarčíková 2020; Olexova, Sudzina 2019; Blštáková et al. 2019). Chýba však prehľad o súčasnej aplikácii digitálnych nástrojov v procese adaptácie predovšetkým generácie Z do organizácií.

Výskumy, prezentované v tomto príspevku, rozširujú vedomostnú základňu najmä demonštráciou miery využívania formálneho procesu adaptácie zamestnancov a mieru implementácie inovácií v oblasti digitalizácie a gamefikácie, resp. predpoklad jej potreby implementácie v blízkej budúcnosti v podnikoch pôsobiacich v rámci slovenského hospodárskeho priestoru. V náväznosti na výsledky výskumov, príspevok prezentuje možnosti implementácie adaptácie formou digitálnej hry ako nástroja v procese adaptácie prioritne generácie Z do organizácií.

## **2 Materiál a metódy**

Funkciu adaptácie zamestnancov a využívanie digitálnych nástrojov a prvkov gamefikácie v riadení ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku sme skúmali prostredníctvom dvoch prieskumov v rôznom čase, ktoré na seba koncepčne naväzujú a tým nám poskytujú komplexný pohľad.

Hlavným cieľom dotazníkových prieskumov v rokoch 2010 až 2019 bolo zistiť, ako prebieha riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku, aký je obsah a objem vykonávania jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov a ako sa daný stav v čase mení. Prieskumy prebiehali vždy v období od februára do mája. Pričom respondentmi prieskumu boli vrcholoví predstavitelia podnikov pôsobiach na Slovensku. Opytovanie sa realizovalo formou dotazníka doručeného osobne. Množstvo oslovených manažérov každoročne oscillovalo okolo počtu 570, pričom návratnosť komplexne a správne vyplnených dotazníkov sa pohybovala na úrovni 60% – 65%. Výskumná vzorka pozostávala z manažérov pôsobiach v podnikoch v rámci celého Slovenska, pričom z dôvodu určenia dostatočnej výskumnej vzorky si autori stanovili stratifikačné kritérium región pôsobenia podniku. Podľa systému NUTS. Konkrétne Slovensko rozčlenili podľa kategórie NUTS 2, pričom pri štruktúrnom zložení výskumnej vzorky vychádzali z údajov ŠÚ SR (Štatistický úrad Slovenskej republiky).

Predmetom prieskumu v roku 2021 boli hodnotové zmeny a inovatívne nástroje riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú dôsledkom digitálnej transformácie podnikov a pripravenosť podnikov na ich aplikáciu. Výskumná vzorka obsahovala odpovede 608 podnikov. Pri výbere respondentov sa autori usilovali osloviť podniky tak, aby štruktúra vzorky reflektovala regionálne hľadisko aj kritérium veľkosti podniku podľa počtu zamestnancov. Z oslovených 950 podnikov autori získali vzorku 608, t.j. návratnosť 64%.

### 3 Výsledky výskumu

V rámci výskumu sa autori organizácií v prvom rade dopytovali, či majú zavedený systém adaptácie zamestnancov, pričom pozitívne v jednotlivých rokoch výskumu odpovedalo od 65% do 70% organizácií (Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Systém adaptácie zamestnancov

Existencia systému adaptácie nových zamestnancov:	Podiel org. v %									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	65	67	65	66	65	64	67	71	69	70

Prameň: Vlastný prieskum 2010-2019

V rámci zamerania sa organizácií na adaptáciu zamestnancov, autorov taktiež zaujímalo, ako komplexne majú organizácie systém adaptácie spracovaný. Z uvedeného dôvodu sa autori, organizácií ktoré deklarovali existenciu adaptačného systému, dopytovali, či sa mu venujú na všetkých troch úrovniach adaptácie a to na pracovnej, sociálnej a na úrovni zameranej na adaptáciu novoprijatých zamestnancov na organizačnú kultúru (Tabuľka 2). Z uvedeného teda vyplýva, že tieto organizácie si dôležitosť komplexnej adaptácie neuvedomujú.

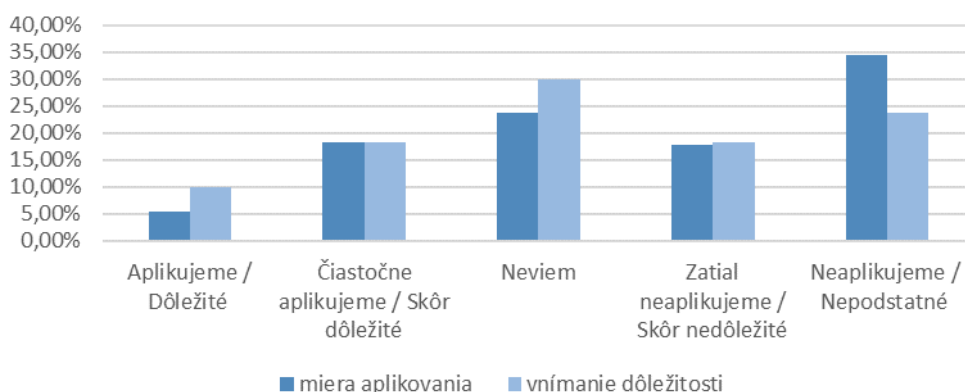
Tabuľka 2 Obsah adaptácie nových zamestnancov

Obsah adaptácie nových zamestnancov	Podiel org. v %									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pracovná adaptácia	x	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Sociálna adaptácia	x	34	32	30	31	28	28	29	27	28
Adaptácia na organizačnú kultúru	x	38	37	35	32	31	30	31	32	30

Vysvetlivky: Otázku sme do dotazníkového prieskumu pridali po roku 2010.

Prameň: Vlastný prieskum 2010-2019

Následne autori zisťovali či organizácie využívajú vo funkciách RLZ prvky gamefikácie.



Obrázok 1 Využívanie prvkov gamefikácie vo funkciách RLZ

Prameň: Vlastný prieskum 2021

Výsledky síce dokazujú že miera využívania prvkov gamefikácie v RLZ je v podmienkach podnikov pôsobiacich na Slovensku pomerne nízka, keďže úplnú mieru ich aplikovania deklaruje len niečo cez 5% respondentov, ako dôležité ich vníma už 10% respondentov. Na základe uvedeného je možné očakávať zvýšenie využívania takýchto prvkov v budúcnosti.

#### 4 Diskusia a záver

Je možné konštatovať, že napriek tomu, že tak odborná literatúra (Egerová et al. 2021; Armstrong 2009; Hitka et al. 2021), ako aj poznatky vyplývajúce z podnikateľskej praxe (Bányai a kol. 2019; Čábyová et al. 2020; Jenčo et al. 2018) dokazujú potrebu orientácie sa na funkciu adaptácie zamestnancov komplexnej a to s využitím nových dostupných nástrojov. Realita v praxi slovenského podnikateľského prostredia zaostáva za očakávaniami. Systém adaptácie zamestnancov má zavedený podľa výsledkov nášho výskumu len 70% organizácií, pričom len 30% z nich realizuje adaptáciu komplexne (tabuľka 2).

Využívanie prvkov gamefikácie je podľa výskumu taktiež na nízkej úrovni, keď len 5% organizácii uviedlo, že takéto prvky uplatňuje v plnej miere a 18% čiastočne. Napriek tomu vízia do budúcnosti podľa našich výstupov vyzerá pomerne nádejne, keďže respondenti vnímajú tieto aspekty za dôležité pre budúcnosť vo väčšej miere, ako ich majú reálne aplikované v súčasnosti (obrázok 1).

Dôležitým zistením je, že miera využívania prvkov gamefikácie v RLZ je pomerne nízka, keďže úplnú mieru ich aplikovania deklaruje len niečo cez 5% respondentov (obrázok 1).

Za limity prezentovaných výsledkov výskumu je možné označiť vzorku jednotlivých výskumov. Výskumy sa realizovali v rôznych časových rámcoch a na rôznych výskumných vzorkách, čo môže čiastočne skresliť výsledky.

Výzvou do budúcnosti v kontexte realizovaných výskumov, prezentovaných v tomto príspevku, je vytvorenie a použitie nástroja na adaptáciu zamestnancov vo forme kompetitívnej digitálnej hry spracovanej v kontexte Belbinovej typológie efektívneho tímu. Využitie kompetitívnych digitálnych hier a ich implementácia do organizačného prostredia v podobe súčasti adaptačných programov môže umožniť podporu angažovanosti zamestnancov, tvorbu kohézie v tímoch a budovanie žiaducej organizačnej kultúry aj na diaľku, bez nutnosti byť fyzicky na jednom mieste, alebo dokonca na jednom kontinente. Aplikovanie nástroja digitálnej hry môže byť prínosné z mnohých uhlov pohľadu.

Prínos zavedenia adaptácie formou digitálnej hry autori vnímajú aj v oslovení generácie Z, ktorá si svoje zamestnanie vyberá s dôrazom na atraktivnosť využívaných nástrojov v organizáciách. Na základe faktu, že táto generácia s e-športom vyrastala počas štúdií (stredoškolská e-šport liga (SSEL), vysokoškolská e-šport liga (Uni cup)), je vysoko pravdepodobné, že jej bude prirodzené vnímať takýto nástroj ako atraktívny.

### **Pod'akovanie:**

Tento príspevok bol podporený projektom Národnej výskumnej agentúry [VEGA 1/0038/22] and a projektom Kultúrno vzdelávacej agentúry ministerstva školstva [KEGA 012UCM-4/2022].

### **Literatúra**

- Ariani, D. W. (2021). Job stress, motivation, and job performance: direct and indirect relationship. *Journal of Human Resource Management*, 24(1), 1-11. <https://www.jhrm.eu/2022/01/job-stress-motivation-and-job-performance-direct-and-indirect-relationship/>
- Armstrong, M. 2009 *Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page limited. 2009. p. 1062. ISBN 978-0-7494-5242-1
- Bányai, F., Griffiths, M. D., Király, O., Demetrovics, Z. 2019. The psychology of esports: A systematic literature review. *Journal of gambling studies*, 35(2), 351-365. <https://doi.org/10.1007/s10899-018-9763-1>

- Bilan, Y., Simionescu, M., Mentel, G., & Rozsa, Z. (2019). The role of education, individual and economic factors in entrepreneurial initiatives: A microeconomic approach for the Czech Republic, Slovakia and Poland. *E & M Ekonomie A Management*. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-4-006>
- Blšťáková, J., Joniaková, Z., Skorková, Z., Némethová, I., & Bednár, R. (2019). Causes and Implications of the Applications of the Individualisation Principle in Human Resources Management. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 9(2). [http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0902/papers/A\\_skorkova.pdf](http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0902/papers/A_skorkova.pdf)
- Coonradt, C. & Nelson, L. (2012), *The Game of Work* revised and updated. Layton: Gibbs Smith.
- Čábyová, L., Kusá, A., Záušková, A., Durišová, L. (2020), Visual Identity of Universities: Logo as a visual symbol of university *European Journal of Media Art and Photography* 8 (1) , pp.96-104
- Dorsey, J. R., & Villa, D. (2020), *Zconomy: how Gen Z will change the future of business-and what to do about it*. HarperBusiness.
- Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021) Employment expectations of generation Y and generation Z: A generational cohort comparative study from two countries. *Business Administration and Management*, 3, XXIV, 2021, 93-109. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-03-006>
- Gathiira, G., & Muathe, S. (2021). Separation planning, human resource practices and pre-retiree decisions: making retirement preparedness work. *Journal of Human Resource Management*, 24(2), 36-59. <https://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2022/03/HRM-02-2021-03-clanok.pdf>
- Gyurák Babeřová, Z. (2011), Effectiveness of investments into human resources development in Slovakia Lódź: KSIEZY MLYN Dom Wydawniczy Michal Kolinski
- Himmelstein, D., Liu, Y., & Shapiro, J. L. 2017. An exploration of mental skills among competitive League of Legend players. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 9(2), 1-21. <https://doi.org/10.4018/IJGCMS.2017040101>
- Hitka, M., Schmidtová, J., Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., & Kampf, R. (2021). Sustainability of human resource management processes through employee motivation and job satisfaction. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(2), 7-26. <https://doi.org/10.12700/APH.18.2.2021.2.1>
- Hitka, M., Štarchoň, P., Lorincová, S., & Čaha, Z. (2021). Education as a key in career building. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 1065-1083. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.15399>



- Christians, G. (2018), The Origins and Future of Gamification. Senior Theses, 254, 1-65. Retrieved January 18, 2022, from [https://scholarcommons.sc.edu/senior\\_theses/254](https://scholarcommons.sc.edu/senior_theses/254)
- Jenčo, M., Droppa, M., Lysá, Ľ., & Križo, P. (2018). Assessing the Quality of Employees in Terms of their Resistance. *Calitatea*, 19(167), 48-53. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/assessing-quality-employees-terms-their/docview/2135996674/se-2>
- Joniaková Z., Gálik, R. Blštáková, J., & Tarišková, N. (2016). Riadenie ľudských zdrojov Bratislava. Wolters Kluwer.
- Juríková, M., Kocourek, J., & Ližbetinová, L. (2021). Building the prestige of universities as a tool for achieving competitiveness. *Communication Today* <https://communicationtoday.sk/building-the-prestige-of-a-university-as-a-tool-to-achieve-competitiveness/>
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2018), *What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia.* Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, IBIMA, Milan, Italy. <https://bit.ly/3zPjQ4S>
- Kirchmayer, Z., Remišová, A., & Lašáková, A. (2019), The perception of ethical leadership in the public and private sectors in Slovakia. *J. East Eur. Manag. Stud*, 10-36.
- Križo, P., Čarnogurský, K., & Sirotiaková, M. (2018), Using the Concept of SoLoMo Marketing in Digital Environment to Increase Brand Awareness and Communication with Customers. In *International Conference on Knowledge Management in Organizations* (pp. 551-561). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-95204-8\\_46](https://doi.org/10.1007/978-3-319-95204-8_46)
- Kucharčíková, A., Tokarčíková, E. & Blašková, M. (2015), Human Capital Management – Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 177, 22 April 2015, Pages 48–60. ISSN 1877-0428 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.332>
- Kulíková, A., 2012: Adaptation of new employees is just as important as their selection. <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html#Uj7BXX-yk7k> Accessed 6 Jun 2014
- Kupec, V. (2020). The role of SoLoMo Marketing and Media in the Communication of Eco-Innovations. Budapest: Wolters Kluwer,
- Kwok, D. & Yang, S. (2017). Evaluating the intention to use ICT collaborative tools in a social constructivist environment. *Inter. J. of Educational Tech. in Higher Educ.*, 14 (32). <https://doi.org/10.1186/s41239-017-0070-1>
- Matúšová, J. G. (2021). Logo as the Greatest Symbol of Brand. *European Journal of Media, Art and Photography*, 9(2), 126-133.

- Mota, J. M. – Ruiz-Rube, I. – Dodero, J. M. 2018. Augmented reality mobile app development for all. In *Computers & Electrical Engineering*. ELSEVIER, 2018, vol. 65, pp. 250-60. ISSN 0045-7906  
<https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2017.08.025>
- Olexova, C., & Sudzina, F. (2019). Does Personality Influence Willingness to Pay Taxes?. *Ekonomicky Casopis*, 67(10), 1055-1069.  
<http://hdl.handle.net/11159/4246>
- Papula J., Kohnová L., Papulová Z. & Suchoba M. (2019), Industry 4.0: Preparation of Slovak Companies, the Comparative Study. Smart Technology Trends in Industrial and Business Management. EAI/Springer *Innovations in Communication and Computing*. Springer, ISBN 978-3-319-76998-1  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-76998-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-76998-1_8)
- Serrat, O., (2017). Working in Teams. Know. Solutions. 599-604.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_64](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_64)
- Stacho, Z., Stachová, K. 2017. Organizácia manažérskej práce. Vydavateľstvo: Wolters Kluwer, 304 s. ISBN 978-80-81687-19-8
- Stachová, K., Blštáková, J., Stacho Z., 2021. Riadenie ľudí v digitálnej a post-pandemickej dobe, Bratislava: Wolters Kluwer, 148 s. ISBN 9788076762398
- Stareček, A., Gyurák Babel'ová, Z., Makyšová, H., & Cagáňová, D. (2021). Sustainable Human Resource Management and Generations of Employees in Industrial Enterprises. *Acta Logistica*, 8(1), 45–53.  
<https://doi.org/10.22306/al.v8i1.201>
- Stillman D., & Stillman, J. (2017), *Gen Z at Work. How the Next Generation is Transforming the Workplace*. HarperCollins Publishers.
- Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M., Meritum Personalistika 2009-2010. Praha: ASPI, 2009. S. 912 ISBN 978-80-7357-429-1
- Tej, J., Vagaš, M., Ali Taha, V., Škerháková, V., & Harničárová, M. (2021). Examining HRM practices in relation to the retention and commitment of talented employees. *Sustainability*, 13(24), 13923.  
<https://doi.org/10.3390/su132413923>
- Tokarčíková, E., Malichová, E., Kucharčíková, A., & Durišová, M. (2020). Importance of technical and business skills for future IT professionals. *Amfiteatru Economic*, 22(54), 567-578.  
<https://doi.org/10.24818/EA/2020/54/567>
- Tulgan, B. (2013), *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. Rainmaker Thinking. <https://bit.ly/3xDHUd8>
- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Petrů, G. J. (2021), Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of

Effectiveness of Employee Training and Development, *Sustainability* 13(5), 2721; <https://doi.org/10.3390/su13052721>

Vetráková, M., Smerek, L., Włodarczyk, K., Mazur-Wierzbicka, E., & Misiak-Kwit, S. (2021). The implementation of personnel processes in Poland and Slovakia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 148. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(8\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(8))

## Resume

Based on the described development of the current business environment (*globalization, global health threat, diversity of employees, effectiveness of the work of personnel specialists and managers of organizations*), it is possible to conclude that, despite the fact that professional literature (Egerová et al. 2021; Armstrong 2009; Hitka et al. 2021) as well as the knowledge resulting from business practice (Bányai et al. 2019; Čábyová et al. 2020; Jenčo et al. 2018) prove the need to focus on the function of employee adaptation in very complex way; the use of new available tools, and reality in practice in the Slovak business environment falls short of expectations. According to the research results, only 70% of organizations have implemented the employee adaptation system, while only 30% of them implement it in comprehensive scope (Table 2).

According to our research, the use of gamification elements is also at a low level, only 5% of organizations stated complex application of such elements and 18% only partial application. Nevertheless, according to our results, the vision for the future looks quite promising, and the respondents perceive these aspects as important for the future to a greater extent compared with present state of application (Figure 1).

An important finding is also the fact that almost 70% of organizations have already been using various digital interaction platforms in HR functions (Figure 2).

The limits of presented research outcomes can be accepted the research sample of individual researches, as the researches were carried out in different time frames and on different research samples, what can partially distort the presented results.

In the context of presented research, the future challenge is creation and use of a tool for employee adaptation in the form of a competitive digital game, processed in the effective team context based on Belbin's typology.

The use of e-sports segment and its implementation in the organizational environment as a part of adaptation program can allow the support of employee engagement, create cohesion in teams and build a desirable organizational culture even remotely, without the need to be physically present at one place, or even one continent. Application of a digital game tool can be beneficial from many points of view. Above all, in contrast to physical sports, when it is introduced into the organizational environment, there is no exclusion of disadvantaged groups because of their disability, and the organization is not limited either in time (time capacity of the sports field) or spatial demands (capacity of the sports field).

The benefit will also result in provision of space for informal communication of employees, within work and organizational teams, which is currently, affected by COVID-19 pandemic, and significantly limited by locally operating organizations (where informal communication from the traditional point of view is still considered as more significant), as well as by the operation of global teams and organizations.

The benefit of introducing the form of digital game into adaptation process is mainly perceived by addressing generation Z, which chooses the jobs in organizations with an emphasis on attractiveness of the used tools; since this generation grew up with e-sports during their studies (high school e-sports league SSeL), university e-sports league (Uni cup)), and it is highly likely and natural for them to perceive such tool as attractive one.

**doc. Ing. Zdenko STACHO, PhD.**

Institute of Management  
University of ss. Cyril and Methodius  
Trnava, Slovakia  
email: [zdenko.stacho@ucm.sk](mailto:zdenko.stacho@ucm.sk)

**Mgr. Michal HAMAR, MBA**

Department of Management  
Faculty of Management  
Comenius University  
Bratislava, Slovakia

**doc. Ing. Katarína STACHOVÁ, PhD.**

Institute of Management  
University of ss. Cyril and Methodius  
Trnava, Slovakia

**Mgr. Magdaléna ŠVECOVÁ, PhD.**

Faculty of Mass Media Communication  
University of ss. Cyril and Methodius  
Trnava, Slovakia

**Mgr. Michal KABÁT, PhD.**

Faculty of Mass Media Communication  
University of ss. Cyril and Methodius  
Trnava, Slovakia