

FÓRUM MANAŽÉRA

ISSN 1339-9403

Číslo 2/2017





EDITORIÁL

Na konci druhej dekády 21. storočia sa na trhu práce a teda i v organizáciách rôzneho typu schýľuje v podstate k unikátnej situácii – vedľa seba bude aktívne pôsobiť päť rôznych generácií zamestnancov! Na predstaviteľov jednotlivých generácií mali v danom úseku dejín vplyv významné udalosti, ktoré ich ovplyvnili natoľko, že sa zmenil ich najhlbší charakter a podstata a stali sa v istom zmysle inými ako ich predchodcovia, resp. nasledovníci. Z toho vyplýva, že jednotlivé generácie zamestnancov sa vyznačujú výraznými odlišnosťami najmä v oblasti hodnôt, postojov k práci, k autoritám, v prístupe k realizácii úloh, v interpersonálnej komunikácii, v očakávaniach od zamestnávateľa a pod. V pracovnom procese na seba navzájom pôsobia, či už v pozitívnom alebo negatívnom zmysle, avšak v praktických podmienkach rôznych typov organizácií sa zvyčajne stretávame s negatívnymi prejavmi vzájomných interakcií, ktoré sa odrážajú v podstate vo všetkých procesoch v organizáciách súvisiacich s prácou s ľuďmi, čo v konečnom dôsledku nepriaznivo ovplyvňuje dosahovanie požadovanej úrovne výkonnosti zamestnancov a tým aj výkonnosti celej organizácie.

Okrem spolupôsobenia viacerých generácií zamestnancov, sa na trhu práce v súčasnosti objavujú viaceré významné tendencie zmien, ktoré výrazne ovplyvnia oblasť manažmentu podnikov a špecificky manažmentu ľudských zdrojov. Jedná sa predovšetkým o „razantné“ starnutie obyvateľstva (a tým aj pracovnej sily) v celej Európe, nízky (resp. záporný) trend nárastu obyvateľstva vo viacerých krajinách Európy, narastajúci deficit pracovnej sily, globálna migrácia obyvateľstva, významná zmena v pomernom zastúpení jednotlivých generácií na trhu práce, aplikácia princípov konceptu Industry 4.0 predovšetkým v priemyselných podnikoch a pod. Uvedené zmeny sú tak výrazné, že v súčasnosti využívané prístupy k manažmentu organizácií sa stávajú neúčinné a pomocou nich nebude možné dosahovať uspokojivé riešenia. Z tohto dôvodu sa viaceré inštitúcie (konzultačné a poradenské spoločnosti, výskumné a vzdelávacie organizácie, inovatívne podnikateľské subjekty a pod.) pokúšajú hľadať progresívne prístupy k manažmentu organizácií v podmienkach multigeneračných spoločenstiev.

Ambíciou prispieť k hľadaniu systematických riešení v uvedenej oblasti má aj riešenie výskumného projektu grantovej agentúry VEGA s názvom „Vplyv koexistencie rôznych generácií zamestnancov na udržateľnú výkonnosť organizácií“. V rámci realizácie projektu sa uskutočnil vedecký seminár s názvom „Managing Generations“. Vybrané príspevky z tohto seminára, ktoré prešli recenzným konaním, sú súčasťou tohto čísla časopisu Fórum manažéra. Príspevky sa zaoberajú predovšetkým aktuálnymi i budúcimi trendmi na trhu práce z pohľadu medzigeneračného porovnania, medzigeneračnými rozdielmi zamestnancov v oblasti kariérnych a motivačných faktorov, inovatívnymi prístupmi v oblasti manažmentu ľudských zdrojov, budovaním zamestnávateľskej značky z pohľadu medzigeneračných rozdielov, ale aj marketingovou komunikáciou v kontexte hodnôt a nákupného správania rôznych generácií a praktickým pohľadom na generácie zamestnancov vo výrobnej spoločnosti.

Veríme, že publikované príspevky prispedia k nájdeniu efektívnych riešení v oblasti manažmentu ľudských zdrojov v podmienkach multigeneračných spoločenstiev. Sme toho názoru, že ak organizácie dokážu využiť multigeneračné prostredie a pozitívne aspekty medzigeneračných rozdielov a zároveň nadchnúť zástupcov jednotlivých generácií pre spoluprácu s ostatnými generáciami zamestnancov v prospech spoločného úspechu, môžu vybudovať pracovnú silu, ktorá dokáže nielen úspešne plniť dnešné náročné ciele, ale môže byť aj hnacou silou udržateľného „biznisu budúcnosti“.

Trnava, december 2017

prof. Ing. Miloš Čambál, CSc.
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta STU Trnava

Obsah

- 3 INDUSTRY 4.0 – THE NEXT REVOLUTION**
CZIFRA György
- 8 KOEXISTENCIA RÔZNYCH GENERÁCIÍ ZAMESTNANCOV – VÝZVA PRE SÚČASNÉ PRIEMYSELNÉ PODNIKY**
COEXISTENCE OF DIFFERENT EMPLOYEES GENERATIONS – CHALLENGE FOR CURRENT INDUSTRIAL COMPANIES
ČAMBÁL Miloš, URBANOVIČOVÁ Petra, MIKULÁŠKOVÁ Justína, SZABÓ Peter
- 15 ROZVOJ MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA NA SLOVENSKU V KONTEXTE AKTUÁNYCH POSTOJOV OBYVATEĽSTVA K ZAČATIU PODNIKANIA A OČAKÁVANEJ PODPORY**
DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN SLOVAKIA IN CONTEXT OF POPULATION CURRENT POSITION TO START A BUSINESS AND EXPECTED SUPPORT
FIĽA Milan, HUDÁKOVÁ Jarmila, MAROŠ Milan
- 23 ŠPECIFICKÁ GENERÁCIE Y Z POHLĎADU SÚČASNEJ SPOLOČNOSTI, HODNÔT A MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE**
SPECIFICS OF GENERATION Y FROM THE VIEW OF PRESENT SOCIETY, VALUES AND MARKETING COMMUNICATION
GREŠKOVÁ Petra
- 31 MANAŽMENT ODMEŇOVANIA VZHLĎADOM NA GENERAČNÉ ROZDIELY**
REWARD MANAGEMENT TOWARDS GENERATIONAL DIFFERENCES
GYURÁK BÁBEL'OVÁ Zdenka, HORVÁTHOVÁ Martina
- 41 KARIÉRNE MOTIVAČNÉ FAKTORY Z POHLĎADU VEKU A POHLAVIA**
CAREER MOTIVATION FACTORS FROM THE POINT OF VIEW OF AGE AND GENDER
LORINCOVÁ Silvia, HITKA Miloš, PIŇÁK Andrej
- 55 DIGITAL LITERACY DEVELOPMENT IN A CONTEXT OF THE OVERLAPPING OF ONLINE AND OFFLINE SOCIABILITY**
PORUBČINOVÁ Martina
- 67 NÁZORY STUDENTŮ MANAŽERSKÝCH PROGRAMŮ NA DŮLEŽITÉ KOMPETENCE NA TRHU PRÁCE**
OPINIONS OF MANAGERIAL PROGRAMS STUDENTS ON IMPORTANT COMPETENCIES IN THE LABOR MARKET
ŠAFRÁNKOVÁ Jana Mária, ŠIKÝR Martin

INDUSTRY 4.0 – THE NEXT REVOLUTION

György CZIFRA

ABSTRACT

Every kind of industrial revolutions caused fundamental changes on the whole society. Nowadays we are in the middle of a fourth epoch of technological progress – the new revolution: appeared the new digital industrial technology identified as Industry 4.0. Our article describes the nine technology components that are the building elements of Industry 4.0 and their influence for the company management. We attempt to show potential technical and economic benefits of Industry 4.0 for manufacturers and production equipment suppliers and the challenges for management.

KEY WORDS: *Industry 4.0, nine technologies*

INTRODUCTION

Technological progress caused dramatic growth in industrial productivity since the beginning of the Industrial Revolution. The steam engines in the nineteenth century, the electrification in the early part of the twentieth century, introduction of mass production and automatization of industry guided to very fast increasing of productivity. When we compare development of IT, e-commerce or mobile communication technologies, the industrial technological increases were less dynamical. But every kind of industrial revolutions caused fundamental changes on the whole society.

Nowadays we are in the middle of a fourth epoch of technological progress – the new revolution: appeared the new digital industrial technology identified as Industry 4.0. The transformation process is powered by improvements of nine basic technologies. During this conversion the processes, sensors, machines, workpieces, and IT systems are going to be connected for cooperating together. These connected systems (also mentioned as cyberphysical systems) can work together each other using standard Internet-based protocols. They can analyse data for failure predicting, for autoconfiguring themselves, and for adapting to changes. Industry 4.0 allows to gather and analyse data from machines, enabling faster, more flexible, and more efficient processes to produce products with reduced costs and higher-quality. The above-mentioned facts will increase manufacturing productivity, accelerate economics, support industrial growth. This process requires creative, flexible and swiftly operate leaders, quickly assimilating new knowledge.

Our article describes the nine technology components that are the building elements of Industry 4.0 and their influence for the company management. We attempt to show potential technical and economic benefits of Industry 4.0 for manufacturers and production equipment suppliers and the challenges for management.

Some of the advances in technology that create the basic of Industry 4.0 are already used in manufacturing. New technologies in manufacturing, producing and services are calling for new approaching in the company managing processes. Coupling them with Industry 4.0, they will convert production to totally integrated, automated, and optimized production flow, leading to greater performance and changing traditional production relationships between providers, manufacturers and customers, as well as between human and machines.

1.1 BIG DATA AND ANALYTICS

Analysis based on big data sets has appeared only at a last few years in the industrial world. His function is to optimize the quality of production, to decrease energy consumption, and enhance equipment services. In the Industry 4.0 context, collection and wide-ranging evaluation of big data from many different sources will change into standard to support real-time decision processes. The participants of the mentioned processes are production equipments and systems as well as enterprise - and customer-management systems.

1.2 AUTONOMOUS ROBOTS

Manufacturers in many field of industry are using long time ago robots to provide complex functions, but robots are able for even greater usefulness. They are becoming more autonomous, flexible, and cooperative. They are co-operating with each other and work safely together with humans – cobots (collaborative robots) and the robots will learn working procedures from people. Robots are now cheaper and have a greater range of facilities. Some modern solutions offer to us maximum flexibility by natural automation, optimally support us as an assistant in the case of workload peaks and resource bottlenecks in our production operations.

Human-robot collaboration is revolutionizing industrial production and manufacturing in the factory based on I4.0 and offers for us the following benefits:

- Continually increasing flexibility in production.
- Release employees from unfavourable work by performing ergonomically steps that could not be automated earlier.
- Reducing risk of injuries and infections, overloading.
- High-quality performance of reproducible processes – without requiring type-specific or component-relevant investment.
- Increased productivity and improved system complexity based on the integrated sensors, and continually high level of quality.

1.3 SIMULATION

3D simulations of products, materials, and production processes are already used in the designing phase. Simulations are used more extensively in production operations in the Industry 4.0. These simulations utilize real-time data to transform the physical world into a virtual mathematical model, which includes machines, products, humans and processes also. This allows engineers to test and optimize the machine settings and the processes online for the next product in the virtual reality before the physical realization, to decrease machine setup times and increase the product quality by excluding possible mistakes.

1.4 HORIZONTAL AND VERTICAL SYSTEM INTEGRATION

Most of current IT systems are not totally integrated. Companies, suppliers, and customers are seldom closely linked, in contrast of the departments such as engineering, production, and service. Functions from the company management to the shop floor level are not fully integrated. The complete integration is missing from the design process of products up to workshop automation. Based on principles of Industry 4.0, companies, departments, functions, and capabilities will become much more complex, because of cross-company,

universal data-integration networks are developing and enable automated communication and control connections.

Vertical integration is meant to connect the business from sensor and actuators on the shop floor up to the ERP systems in real-time. In the other direction, control actions such as plan changes are affecting the system down to the shop floor. Autonomous parts of the total system can automatically adapt to changes. Manufacturing Execution Systems (MES) are central in bridging the communication gap between shop floor and management level. Management Information Systems (MIS) are powerful tools for support decision making processes also.

Horizontal integration refers to the digitally supported connection of supply chain processes from supplier to customer. The horizontal integration will expanse outside company boundaries, connecting suppliers and customers through digitized value creation networks. Industry 4.0 is likely to generate new business models, in which production capabilities are not rigidly distributed in the value chain. The supply chain will consist of collaboration networks that utilize manufacturing capabilities flexibly between partners. Tasks will be distributed according to factors such as capability, capacity and proximity to the customer. All information from shipping, manufacturing, and usage will be stored in the cloud, enabling full traceability. Realtime control will make it possible to navigate customer-specific adaptations through the value chain in minimal time. Sales and Operations Planning (S&OP) processes will play a key role in realizing the horizontal integration. The improved loads on flexibility and mass customization require reliable and accurate forecasts. The most powerful tool for ensuring accurate forecasts of customer requirements is big data analytics.

1.5 THE INDUSTRIAL INTERNET OF THINGS

Today, only some of a manufacturer's sensors and machines are networked and make use of embedded computing. They are typically organized in a vertical automation tree in which sensors and field devices with limited intelligence and automation controllers feed into a central manufacturing-process control system. With the Industrial Internet of Things, more devices—including even unfinished products—will be improved with embedded computing and connected using standard network (WiFi, 5G) technologies. This allows devices on workshop level interact to each other and to communicate with more centralized controllers if it is required. It also decentralizes analytics and decision making, enabling real-time responses.

1.6 THE CYBERSECURITY PROBLEM

Many companies are using management and production systems that are separated or closed today. To protect critical industrial systems and manufacturing lines from cybersecurity attacks is very important and is caused by increasing connectivity and using of standard communications protocols integrated in the Industry 4.0. The secure, reliable communication, sophisticated identity and access management of machines and users are extremely important requirements, which have to be fulfilled.

1.7 THE CLOUD COMPUTING

Companies are already using cloud-based software for some applications, but with Industry 4.0, more production-related enterprises will require increased data sharing. The performance of cloud computing technologies is improving; the reaction times achieves of

just few milliseconds. As a result of extremely short reaction times data and machine functionality will be progressively relocated to the cloud, which enables using of more data-driven services for production systems. Monitoring and control processes of manufacturing systems will be cloud based also.

1.8 ADDITIVE MANUFACTURING

3-D printing systems are used by companies to produce prototypes or individual components. With Industry 4.0, these additive-manufacturing methods will be extensively used to produce small sets of customized products that offer construction benefits, such as complex, lightweight designs. High-performance, decentralized additive manufacturing systems will reduce transport distances and stock on hand. This technology allows performing 3-D printing of metals with machining process for finalizing of a product.

1.9 AUGMENTED REALITY

Augmented-reality (AR) based systems support a variety of services. AR supports selection of a component in a warehouse or allows sending repair instructions over mobile devices for the serviceman. These systems are in the beginning period, but in the future, companies will offer much extensive use of augmented reality to support workers with real-time information to improve decision making and work procedures.

Workers may receive repair instructions on how to replace a part as they are looking at the actual system needing maintenance. This information may be displayed directly in workers' field of sight using augmented-reality glasses.

Another useful application is virtual training. In this virtual world, operators can learn to operate with machines by clicking on their computerized representation. They also can change parameters and retrieve operational data and maintenance instructions.

1.10 MANAGEMENT APPROACH FOR I4.0

We can say regarding human resources that in I4.0 HR manager needs to be innovative, creative and learning skilled. Companies should offer to the employees to enable them for multitasking, to increase variety of skills. Training should concentrate on team building, team work skills. Very important is to enhance the problem solving skills of the employees. Organization should make the innovation process a part of routine, by developing the long term capabilities in employees, i.e. by developing the innovative work behaviour, and enhancing the knowledge management practices in the organization, which has the potential to positively influence innovativeness. By adopting the right management practices organizations can develop the dynamic capabilities for innovation. In simple words organizations and employees should be capable enough to change their direction according to the changing situations.

CONCLUSION

Industry 4.0 presents tremendous opportunities for innovative producers, system suppliers, and entire regions. Manufacturing processes will increase in flexibility and allow for the economic production of small lot sizes. Along the value chain, production processes will be optimized through integrated IT systems. Automated logistics, using autonomous vehicles and robots, will adjust automatically to production needs. The development and deployment

KOEXISTENCIA RÔZNYCH GENERÁCIÍ ZAMESTNANCOV – VÝZVA PRE SÚČASNÉ PRIEMYSELNÉ PODNIKY

COEXISTENCE OF DIFFERENT EMPLOYEES GENERATIONS – CHALLENGE FOR CURRENT INDUSTRIAL COMPANIES

Miloš ČAMBÁL, Petra URBANOVIČOVÁ, Justína MIKULÁŠKOVÁ, Peter SZABÓ

ABSTRAKT

Na konci druhej dekády 21. stor. sa predpokladá, že na trhu práce a teda aj v organizáciách rôzneho typu sa bude vyskytovať päť rôznych generácií s diametrálne odlišnými charakteristikami. Vzájomná interakcia týchto generácií môže pôsobiť negatívne na procesy prebiehajúce v organizáciách, s výrazným dopadom na znižovanie ich výkonnosti a konkurencieschopnosti, avšak na druhej strane predstavuje obrovskú výzvu pre jednotlivé spoločnosti na dosiahnutie vyššej úrovne ich rozvoja a tým na získanie výraznej konkurenčnej výhody. Okrem spolupôsobenia viacerých generácií zamestnancov, sa na trhu práce v súčasnosti objavujú viaceré významné tendencie zmien, ktoré výrazne ovplyvnia oblasť manažmentu podnikov a špecificky manažmentu ľudských zdrojov. Zmeny sú tak výrazné, že v súčasnosti využívané prístupy k manažmentu organizácií sa stávajú neúčinné a pomocou nich nebude možné dosahovať uspokojujivé riešenia. Z tohto dôvodu sa viaceré inštitúcie (konzultačné a poradenské spoločnosti, výskumné a akademické organizácie, inovatívne podnikateľské subjekty a pod.) pokúšajú hľadať progresívne prístupy k manažmentu organizácií v podmienkach multigeneračných spoločenstiev. Cieľom príspevku je poukázať na potrebu zaoberať sa v organizáciách problematikou koexistencie rôznych generácií zamestnancov a naznačiť možnosti efektívneho riešenia zložitých problémov súčasnej situácie na trhu práce.

Kľúčové slová: generácia zamestnancov, ľudské zdroje, výkonnosť

ABSTRACT

And the end of the second decade of the 21st century, it is assumed that five different generations with diametrically different characteristics will be present in the labour market and therefore in organizations of different types. Interaction of these generations can have a negative impact on processes running in organizations, with a significant impact on their performance and competitiveness, but on the other hand, it presents a huge challenge for companies to achieve a higher level of development and thus a significant competitive advantage. In addition to working with multiple generations of employees, there are currently a number of significant changes in the labour market that will significantly affect business management and specifically human resource management. Changes are so significant that currently used approaches to organizational management become ineffective and will not be able to achieve satisfactory solutions. For this reason, several institutions (consulting companies, research and academic organizations, innovative business entities, etc.) are trying to find progressive approaches to organizational management in conditions of multigenerational communities. The aim of the paper is to point out the need to address issues of coexistence of different generations of employees in organizations and to outline the possibilities of effectively solving complex problems of the current situation in the labour market.

Key words: generation of employees, human resources, performance

ÚVOD

V súčasnej dobe na trhu práce a teda aj v organizáciách rôzneho typu aktívne pôsobí niekoľko rôznych generácií zamestnancov. Na predstaviteľov jednotlivých generácií mali v danom úseku dejín vplyv významné udalosti, ktoré ich ovplyvnili natoľko, že sa zmenil ich najhlbší charakter a podstata a stali sa v istom zmysle inými ako ich predchodcovia, resp. nasledovníci. Z toho vyplýva, že jednotlivé generácie zamestnancov sa vyznačujú výraznými odlišnosťami najmä v oblasti hodnôt, postojov k práci, k autoritám, v prístupe k realizácii úloh, v interpersonálnej komunikácii, v očakávaniach od zamestnávateľa a pod. V pracovnom procese na seba navzájom pôsobia, či už v pozitívnom alebo negatívnom zmysle, avšak v praktických podmienkach rôznych typov organizácií sa zvyčajne stretávame s negatívnymi prejavmi vzájomných interakcií, ktoré sa odrážajú v podstate vo všetkých procesoch v organizáciách súvisiacich s prácou s ľuďmi, čo v konečnom dôsledku neumožňuje dosahovať požadovanú úroveň výkonnosti zamestnancov a tým aj výkonnosti celej organizácie.

Uvedenou problematikou sa v ostatnom období zaoberali, resp. zaoberajú viacerí autori a prestížne medzinárodné inštitúcie, boli im venované viaceré empirické výskumy (napr. Moody 2007, Foster 2007, Kusá 2008, Eaton 2009, Twenge 2010), avšak zvyčajne k nej pristupujú iba z pohľadu jednej generácie. Na makroúrovni najčastejšie ide o generáciu veteránov (napr. Svetová zdravotnícka organizácia vypracovala „Stratégiu a akčný plán pre zdravé starnutie v Európe na roky 2012 - 2020“, na Slovensku bol vypracovaný „Národný program aktívneho starnutia na roky 2014 - 2020“) a na úrovni organizácií najmä o zvládnutie interakcií medzi generáciami X a Y. Uvedený prístup spôsobuje, že navrhované riešenia pôsobia „izolovane“ a teda nevytvárajú podmienky na komplexné riešenie problémov vyplývajúcich z multigeneračných interakcií v jednotlivých organizáciách.

Uvedené jednoznačne potvrdzuje vysokú aktuálnosť a význam zaoberania sa problematikou koexistencie rôznych generácií zamestnancov v podmienkach rôznych typov organizácií a ich vplyvu na výkonnosť týchto organizácií. Doterajšie pokusy o hľadanie riešení neviedli k uspokojivým výsledkom, čo v blízkej dobe môže mať za následok vážne ekonomické a sociálne dopady nielen na úrovni jednotlivých organizácií, ale aj celej spoločnosti.

1 GENERÁCIE ZAMESTNANCOV A SÚČASNÉ TENDENCIE NA TRHU PRÁCE

Ako už bolo vyššie uvedené, na trhu práce (a teda i v samotných organizáciách) sa schyluje v podstate k unikátnej situácii – v blízkej budúcnosti bude vedľa seba aktívne pôsobiť päť rôznych generácií zamestnancov! Ich názvy a „časové vymedzenie“ sa síce v rôznych zdrojoch líšia, avšak zvyčajne sa jedná o:

- generáciu veteránov (narodení v rokoch 1930 - 1945),
- generáciu baby boomers (narodení v rokoch 1946 - 1960),
- generáciu X (narodení v rokoch 1961 - 1980),
- generáciu Y (narodení v rokoch 1981 - 1995) a
- generáciu Z (narodení v rokoch 1996 - 2010).

V tabuľke 1 je uvedené percentuálne zastúpenie jednotlivých generácií na trhu práce v Slovenskej republike podľa prieskumu realizovaného v období máj - jún 2017.

Tabuľka 1 Štruktúra zamestnancov v SR podľa príslušnosti ku generácii

Generácia	Roky narodenia	Podiel na trhu práce v roku 2016
Veteráni	1930-1945	1%
Baby boomers	1946-1960	16%
Generácia X	1961-1980	52%
Generácia Y	1981-1995	30%
Generácia Z	1996-2010	1%

Okrem spolupôsobenia viacerých generácií zamestnancov sa na trhu práce v súčasnosti objavujú viaceré **významné tendencie zmien**, ktoré výrazne ovplyvnia (resp. už ovplyvňujú) oblasť manažmentu podnikov a špecificky manažmentu ľudských zdrojov:

- „razantné“ starnutie obyvateľstva (a tým aj pracovnej sily) v celej Európe (napr. v Slovenskej republike sa predpokladá v priebehu cca 15 rokov zvýšenie priemerného veku obyvateľstva o 4,5 roka - viď Tabuľka 2),
- nízky (resp. záporný) trend nárastu obyvateľstva predovšetkým vo vyspelých krajinách Európy,
- narastajúci deficit pracovnej sily (predpokladá sa, že v Európskej únii bude v roku 2050 chýbať 15% pracovnej sily, v Slovenskej republike pravdepodobne až 21%),
- globálna migrácia obyvateľstva, ktorá bude spôsobovať zvyšujúci sa počet zamestnancov z iných krajín v „materských“ podnikoch (s inými návykmi, hodnotami, kultúrou a pod.),
- zvyšovanie dopytu po kvalifikovanej pracovnej sile predovšetkým zo strany Číny a USA,
- snaha krajín Európskej únie o udržanie talentovanej pracovnej sily v Európe,
- aplikácia princípov konceptu Industry 4.0 predovšetkým v priemyselných podnikoch a pod.

Tabuľka 2 Výsledky prognózy vývoja obyvateľstva v SR

Rok	Živonarodení	Zomretí	Prirodzený prírastok	Migračné saldo	Celkový prírastok	Počet obyvateľov	Priemerný vek
2007	54498	51655	2843	3367	6210	5399847	38,00
2008	55423	51839	3584	3649	7233	5707080	38,29
2009	56117	52150	3967	3925	7892	5414972	38,57
2010	57074	52546	4528	4203	8731	5423703	38,84
2011	57376	52969	4407	4485	8892	5432595	39,10
2012	58190	53412	4778	4760	9538	5442133	39,36
2013	58714	53857	4857	5029	9886	5452019	39,61
2014	58648	54271	4377	5308	9685	5461704	39,85
2015	59032	54672	4360	5589	9949	5471653	40,09
2016	58472	55057	3415	5850	9265	5480918	40,33
2017	57935	55422	2513	6142	8655	5489573	40,57
2018	56985	55779	1206	6412	7618	5497191	40,81
2019	56397	56142	255	6680	6935	5504126	41,05
2020	55616	56493	-877	6976	6099	5510225	41,30
2021	54491	56863	-2372	7241	4869	5515094	41,55
2022	53337	57256	-3919	7520	3601	5518695	41,81
2023	52189	57670	-5481	7792	2311	5521006	42,07
2024	51068	58129	-7061	8068	1007	5522013	42,33
2025	50007	58626	-8619	8351	-268	5521745	42,60

Z pohľadu generácií zamestnancov sa v období niekoľkých nasledujúcich rokov predpokladá významná zmena v pomernom zastúpení jednotlivých generácií na trhu práce. Zatiaľ čo v súčasnosti je na Slovensku z približne 2,4 mil. pracujúcich cca 50% zástupcov generácie X a 30% generácie Y, tak v roku 2025 bude generácia Y najpočetnejšou skupinou na trhu práce (viac ako 50% pracovnej sily).

Zároveň sa na trhu práce očakáva postupný odchod generácie populačnej explózie (baby boomers) do dôchodku a naopak príchod predstaviteľov generácie Z, označovanej aj ako „iGeneration“, u ktorej zatiaľ nepoznáme jej presné ohraničenie, pretože doposiaľ významne neprenikla na pracovný trh. Možno však predpokladať, že sa vymedzí ďalší významný míľnik, pretože „priepasť“ medzi generáciou Z a predchádzajúcou generáciou bude väčšia ako všetky medzigeneračné rozdiely doteraz sa vyskytujúce na pracovnom trhu.

Je to spôsobené tým, že zatiaľ čo generácia Y zažíva rozdiel medzi analógovým svetom a digitálnym svetom, vrátane prechodu z jedného sveta do druhého, generácia Z tento rozdiel nezažije. Poznajú len svet digitálny. Budú sa snažiť posunúť prstom akýkoľvek obrázok, ktorý uvidia. Nebudú si pamätať nič, čo sa dá nájsť pomocou Googlu a viacerí z nich pravdepodobne nebudú vedieť používať ceruzku. V pracovnom prostredí budú mať veľké problémy s koncentráciou na pracovné úlohy a s výdržou, avšak pritom budú mať vysoké očakávania na kvalitné technologické vybavenie svojho pracoviska.

Uvedená generácia bude najmä vo vyspelých ekonomikách navyše čeliť najväčšej príjmovej nerovnosti, akú doteraz žiadna generácia nezažila. Spôsobuje to jednak aktuálna ekonomická situácia, kedy malý počet najbohatších ľudí vlastní polovicu svetového bohatstva a jednak skutočnosť, že predstavitelia generácie Z budú väčšími dlžníkmi (najmä kvôli študentským pôžičkám – náklady na vysokoškolské štúdium sa viac ako zdvojnásobili), budú v menšej miere dediť finančné prostriedky (k svojmu dedičstvu sa dostanú neskôr) a budú mať „na krku“ viac hypoték ako predchádzajúce generácie. Napr. v USA, Francúzsku a Nemecku sú súčasní dvadsiatnici dvojnásobne viac zadlžení ako ich rovesníci pred dvadsiatimi rokmi.

Uvedené tendencie zmien sú tak výrazné, že v súčasnosti využívané prístupy k manažmentu organizácií sa stávajú neúčinné a pomocou nich nebude možné dosahovať uspokojivé riešenia. To môže mať negatívne dopady na výkonnosť jednotlivých organizácií, s následným znižovaním ich konkurencieschopnosti. Na druhej strane je však možné multigeneračné prostredie nevymedzovať primárne ako hrozbu, ale aj ako **obrovskú príležitosť a výzvu** pre jednotlivé spoločnosti, napr. na dosahovanie vyššej úrovne ich rozvoja a tým na získanie výraznej konkurenčnej výhody.

2 MOŽNOSTI RIEŠENIA PROBLÉMOV V PODMIENKACH MULTIGENERAČNÝCH SPOLOČENSTIEV

Tendencie uvedené v predchádzajúcej časti príspevku majú v praktickej rovine manažmentu ľudských zdrojov rôzne prejavy. Jedným z nich je skutočnosť, že v súčasnosti v organizáciách prevažujú zamestnanci generácie X, pričom mnohí sú na manažérskych pozíciách alebo v pozícii špecialistov, čo znamená, že určujú normy či spôsoby riadenia organizácií a vedenia ľudí. Zamestnanci generácie Y sa ich spôsobom riadenia bránia a vnášajú do spoločností inú kultúru, a preto často dochádza k nepochopeniu medzi týmito generáciami. Príchodom generácie Z sa uvedené ešte zvýrazní!

V oblasti vedenia ľudí sa to prejavuje napr. pri motivovaní zamestnancov. Mnohí manažéri pripisujú motivačným nástrojom uplatňovaným voči nim (zo strany vyššie postavených manažérov) totožnú účinnosť, akú pripisujú účinnosti nástrojov uplatňovaným z ich strany voči podriadeným zamestnancom. To znamená, že prisudzujú rovnakú účinnosť motivačných nástrojov vnímanú u seba a predpokladanú u svojich podriadených zamestnancov. Toto je z pohľadu „generačných interakcií“ priam katastrofa (najmä ak je manažér „X“ a podriadený „Y“ alebo dokonca „Z“).

Na to, aby bolo možné efektívne zvládnuť zložité problémy súčasnej situácie na trhu práce v podmienkach multigeneračných spoločností, je potrebné v spoločenskej praxi prichádzať s novými progresívnymi prístupmi v oblasti manažmentu podnikov, resp. manažmentu ľudských zdrojov. Viaceré sa objavujú v portfóliu konzultačných a poradenských inštitúcií, vo výsledkoch aplikačne orientovaných úloh výskumných tímov univerzít, prípadne ich už aplikujú inovatívne organizácie v danej oblasti.

Kľúčovou podmienkou efektívneho zvládnutia riadenia ľudských zdrojov v podmienkach multigeneračných spoločností je **dôkladné spoznanie generačných rozdielov** a venovanie sa nielen ich preklenutiu, ale aj využitiu smerujúcemu k **multigeneračnej synergii**. Spoločnosti by mali preskúmať generačné zloženie svojej pracovnej sily a využiť tieto informácie na usmerňovanie stratégií v oblasti ľudských zdrojov. Musia sa napr. pripraviť na zamestnávanie zamestnancov generácie Z a zároveň zamestnancov vo vyššom veku a teda na zvýšené napätie v medzigeneračných vzťahoch z toho vyplývajúce. Dôležité bude najmä *identifikovať odlišujúce charakteristiky* (hodnoty, návyky, preferencie, motivátory, ...) zamestnancov rôznych generácií, *ktoré pozitívne ovplyvňujú ich pracovnú výkonnosť* a analyzovať možnosti ich kultivácie.

Dôležitým predpokladom zvládnutia uvedenej situácie bude aj dôkladná **príprava manažérov organizácií**, pretože bude potrebné *rozvíjať ich multigeneračné kompetencie a kompetencie v oblasti age manažmentu a manažmentu diverzity*.

Vzhľadom na vyššie uvedený predpoklad chýbajúcej pracovnej sily, by zamestnávateľia už teraz mali myslieť na to, ako *vytvoriť vhodné podmienky na prácu „staršej generácie“* a motivovať zamestnancov tejto generácie k čo najdlhšiemu zotrvaniu v pracovnom živote. Investície do zamestnancov tejto generácie sa určite „vyplatia“, hlavne v nižšej fluktuácii a tým znížením nákladov na zaškoľovanie nových zamestnancov a tiež v udržaní know-how a tzv. tacitných znalostí organizácií.

Riešením môže byť napr. aj *umožnenie postupného odchodu zamestnancov do dôchodku*, či už formálne alebo neformálne. Zamestnanci môžu napríklad pokračovať vo svojej práci aj po termíne ich odchodu do dôchodku so zníženým pracovným úväzkom počas dvoch až troch rokov. Inou možnosťou je umožniť zamestnancom pracovať na nižší pracovný úväzok už pred odchodom do dôchodku a potom pokračovať v práci v určitom postavení počas dôchodku niekoľko nasledujúcich rokov.

Manažéri by mali so svojimi zamestnancami viesť *pravidelné rozhovory o generačných rozdieloch*. V prípade správnej realizácie by to mohlo zvýšiť vzájomné porozumenie a pomôcť zamestnancom rozvíjať rešpekt voči iným generáciám.

Z pohľadu **prípravy zamestnancov organizácií** bude dôležité pomôcť im uvedomiť si, že každá generácia má špecifické zručnosti, ktoré prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti organizácie (prípadne aj k zvyšovaniu výkonnosti zamestnancov inej generácie). Z tohto dôvodu môže byť prospešné vytvoriť a zaviesť *systém transferu znalostí medzi zamestnancami rôznych generácií* a vytvárať podmienky na to, aby sa generácie zamestnancov navzájom dokázali od seba učiť a podporovať sa. Tomu môže slúžiť napr. *vhodne nastavený mentorský program, ako aj tzv. reverzný mentoring* a rôzne metódy a formy medzigeneračnej spolupráce. Mentoring a reverzný mentoring môžu zabezpečiť, aby sa zručnosti a pracovné poznatky prenášali na zamestnancov v rámci danej organizácie, pričom reverzný mentoring sa osvedčil najmä pri pomoci mladších zamestnancov ich starším kolegom prispôbiť sa novému vývoju v oblasti informačných technológií a využívania sociálnych sietí.

Veľmi účinným nástrojom zvládnutia medzigeneračných interakcií môže byť *prispôsobenie obsahu, metód a foriem vzdelávania a rozvoja kompetencií zamestnancov jednotlivých generácií* ich špecifickým potrebám. Môže sa jednať o ponuku viacerých možností pre horizontálny presun v rámci korporácie, vytváranie programov zameraných na striedanie pracovných miest, programov na získavanie nových a rozvoj využívaných zručností prostredníctvom vykonávania dočasných úloh na iných útvaroch a pod.

V neposlednom rade bude pri zvládaní manažmentu ľudských zdrojov v podmienkach multigeneračných organizácií potrebné **využívať nové trendy v oblasti motivačných nástrojov, resp. ponuky benefitov**. Benefity je potrebné ponúkať jednak z pohľadu ich akceptácie všetkými generáciami zamestnancov vyskytujúcich sa v danej organizácii a zároveň z pohľadu rešpektovania špecifických požiadaviek jednotlivých generácií zamestnancov. Rôzne druhy benefitov „motivačne oslovujú“ rôzne generácie zamestnancov a v ich rôznych štádiách osobného i profesionálneho života.

Ako veľmi účinným nástrojom motivácie zamestnancov k dosahovaniu požadovanej úrovne výkonnosti zamestnancov všetkých generácií sa ukazuje *ponuka flexibilných možností práce* (napr. flexibilný pracovný čas, práca na čiastočný úväzok, home office, programy typu „Seasonal Months Off“ a pod.). Zamestnanci všetkých generácií majú záujem pracovať bez toho, aby museli obetovať svoje rodinné a osobné záujmy. Prejavuje sa to aj v tom, že flexibilitu zvyčajne uvádzajú ako prioritnú kvalitu ideálneho pracoviska. (Knight, 2014)

ZÁVER

Možnosti riešenia oblasti manažmentu ľudských zdrojov v podmienkach multigeneračných spoločenstiev, ktoré sme naznačili v predchádzajúcej časti príspevku, predstavujú pre organizácie rôzneho typu obrovskú príležitosť pre zvyšovanie ich konkurencieschopnosti. Ak organizácie dokážu využiť multigeneračné prostredie a pozitívne aspekty medzigeneračných rozdielov a zároveň nadchnúť zástupcov jednotlivých generácií pre spoluprácu s ostatnými generáciami zamestnancov v prospech spoločného úspechu, môžu vybudovať pracovnú silu, ktorá dokáže nielen úspešne plniť dnešné náročné ciele, ale môže byť aj hnacou silou „biznisu zajtraška“.

Zásadnou podmienkou je však aplikácia prístupu, ktorý prioritne „neobjavuje“ disproporcie medzi generáciami zamestnancov spôsobujúce negatívne dôsledky a hľadá spôsoby ich eliminácie, ale skôr takého prístupu, ktorý hľadá pozitívne interakcie medzi generáciami prinášajúce synergický efekt. Preto je potrebné preskúmať potenciál pozitívnej interakcie medzi jednotlivými generáciami zamestnancov a jeho využitie na dosahovanie udržateľnej výkonnosti organizácií v podmienkach multigeneračných spoločenstiev.

Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/0348/17 "Vplyv koexistencie rôznych generácií zamestnancov na udržateľnú výkonnosť organizácií".

REFERENCIE

- Bassett-Jones, N. (2005) The paradox of diversity management, creativity and innovation. In *Creativity and innovation management*. - 2005, Volume 14, Issue 2, p. 169-175
- Bleha, B. & Vaňo, B. (2007) *Prognóza vývoja obyvateľstva SR do roku 2025*. Inštitút informatiky a štatistiky. Výskumné demografické centrum. Bratislava, 2007. Dostupné na: www.infostat.sk/vdc/pdf/prognoza07.pdf [cit. 2018-01-10]
- Gáliková, M. & Sliacka, D. (2012) Múdre firmy by sa mali zamerať na komunikáciu medzi generáciami. In *Poradca podnikateľa*, Žilina, 2012, (5), 8-10. ISSN 1337-9151
- Grenčíková, A. & Navickas, V. (2013) *Správanie sa ľudí v organizáciách*. Plzeň. Aleš Čeňek, 2013. ISBN 978-80-7380-481-7
- Gyurák Babelová, Z. & Vaňová, J. (2014) Crucial Role of Corporate Culture to Align Organizational Goals with Economic Success. In *The Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol. 12, iss. 4 (2014), s. 241-250, ISSN 1479-4411
- Chartered Institute of Personnel and Development (2015) *Managing an age-diverse workforce: employer and employee views [online]*. Survey report. London: CIPD. Dostupné na:

- https://www.cipd.co.uk/binaries/managing-an-age-diverse-workforce_2015 [cit. 2017-12-13]
- Knight, R. (2014) Managing people for 5 generations. In *Harvard Business Review*: Dostupné na: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations> [cit. 2017-12-15]
- Kocianová, R. (2012) *Personální řízení východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5
- Koltnerová, K., Chlpekova, A. & Samáková, J. (2012) The importance of human resource planning in industrial enterprises. In *Research papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava*. Vol. 20, Special Number (2012), s.62-67. ISSN 1336-1589
- Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013) Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. In *Journal of Management Studies*. - 2013, Volume 50, Issue 3, p. 413-442
- Mladí sa majú na čo tešiť: Čaká ich najväčšia príjmová priepasť, akú nezažila ešte žiadna generácia. Dostupné na: <https://openiazoch.zoznam.sk/cl/181624/Mladi-sa-maju-na-co-tesit-Caka-ich-najvacsia-prijmova-priepast-aku-nezazila-este-ziadna-generacia> [cit. 2017-12-13]
- Stacho, Z., Stachová, K., Hudáková, M. & Stasiak-Betlejewska, R. (2017) Employee Adaptation as Key Activity in Human Resource Management upon Implementing and Maintaining Desired Organisational Culture. In *Serbian Journal of Management*. - 12 (2) (2017), p. 305-315
- Šikýř, M. (2014) *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9
- Twenge, J.M. at al (2010) Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values, Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing (online). In *Journal of Management*. Available at: <http://jom.sagepub.com/content/early/2010> [cit. 2017-11-30]
- Závadský, J., Hitka, M., & Potkány, M. (2015) Changes of Employee Motivation of Slovak Enterprises due to Global Economic Crisis. In *E+M Economics and Management*. - 18 (1), p. 57-66.

Kontaktné údaje autorov

prof. Ing. Miloš Čambál, CSc.

Ing. Petra Urbanovičová

interná doktorandka

Ing. Justína Mikulášková

interná doktorandka

Ing. Peter Szabó, PhD.

Slovenská technická univerzita v Bratislave
Materiálovotechnická fakulta so sídlom v Trnave
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
J.Bottu 25, 917 24 Trnava, Slovenská republika

milos.cambal@stuba.sk

petra.urbanovicova@stuba.sk

justina.mikulaskova@stuba.sk

peter.szabo@stuba.sk

**ROZVOJ MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA NA SLOVENSKU V KONTEXTE
AKTUÁNYCH POSTOJOV OBYVATEĽSTVA K ZAČATIU PODNIKANIA
A OČAKÁVANEJ PODPORE**

**DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN SLOVAKIA
IN CONTEXT OF POPULATION CURRENT POSITION TO START A BUSINESS
AND EXPECTED SUPPORT**

Milan FILA, Jarmila HUDÁKOVÁ, Milan MAROŠ

ABSTRAKT

Malé a stredné podniky (MSP) sú základným pilierom modernej trhovej ekonomiky EÚ-28 vrátane Slovenska. Vytvárajú najvyšší počet pracovných miest, tvoria väčšinu HDP a sú najväčším prispievateľom do štátneho rozpočtu v podobe daní a odvodov. Je dôležité podporovať občanov v podnikaní a vytvárať podmienky pre priaznivé podnikateľské prostredie ako aj podporu MSP najmä v prvých krokoch a rokoch ich podnikania. Cieľom článku je poukázať na aktuálny stav MSP a nálady občanov SR v súvislosti so začatím podnikania vrátane identifikácie preferencií v očakávanej podpore u ľudí, ktorí chcú, resp., začínajú podnikat' na Slovensku. Z identifikovaných výsledkov je zrejmé, že občania preferujú a očakávajú vybrané druhy podpory pri začiatkoch ich podnikania v rozsahu MSP.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

malé a stredné podniky, podnikanie, podpora podnikania

ABSTRACT

Small and medium enterprises (SME) are the backbone of modern market economy of EU-28, including Slovakia. They create the majority of job positions and gross domestic product and are the biggest contributors into national budget in the form of taxes and fees. It is very important to support citizens with doing business in terms of creating favorable conditions for business environment as so as for supporting the entrepreneurs during their first steps and years of their business. Aim of the article is to point out the current status of SMEs and sentiment of Slovak citizens towards starting the own business including identification of preferences of people who started to make business or are thinking about it. It is clear from the identified results that citizens prefer and expect selected types of support when they start their business in the size of SME.

KEY WORDS

small and medium enterprises, entrepreneurship, business support

ÚVOD

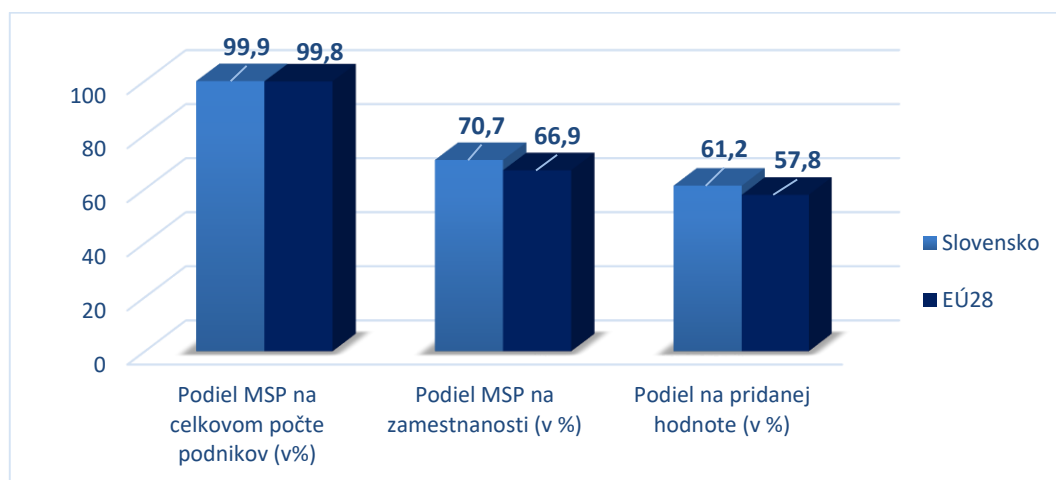
Podnikateľské prostredie na Slovensku je súčasťou spoločného trhu Európskej únie, ktorej členom sa Slovensko stalo v roku 2004. Aj keď je spoločný trh miestom s voľným pohybom osôb, tovaru, služieb i kapitálu, a teda aj voľným miestom slobodného podnikania, každá krajina má svoje špecifiká vo vzťahu k úrovni vyspelosti a kvalite podnikateľského prostredia vrátane jeho podpory zo strany štátu. Úroveň kvality podnikateľského prostredia vypovedá o vyspelosti ekonomiky krajiny, pričom základom podnikania a podnikateľského sektora tak v EÚ ako aj na Slovensku sú malé a stredné podniky (MSP). Tie tvoria základ trhovej ekonomiky väčšiny z členských štátov únie. Veľké podniky sú pritom dominantou najmä

Spojeného kráľovstva, ktoré čoskoro zrejme opustí EÚ. Podľa Nariadenia Komisie (EÚ) č. 651/2014 zo 17. júna 2014 o vyhlásení určitých kategórií pomoci za zlučiteľné s vnútorným trhom podľa článkov 107 a 108 Zmluvy o fungovaní EÚ je MSP definované ako podnik, za ktorý sa považuje každý subjekt, ktorý vykonáva hospodársku činnosť bez ohľadu na jeho právnu formu. Sem patria najmä samostatne zárobkovo činné osoby a rodinné podniky, ktoré vykonávajú remeselnícke alebo iné činnosti a partnerstvá alebo združenia, ktoré pravidelne vykonávajú hospodársku činnosť. Kategóriu mikropodnikov a malých a stredných podnikov tvoria podľa Článku 2 Prílohy k odporúčaniu 2003/361/ES podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a ktorých ročný obrat nepresahuje 50 mil. EUR a/alebo ktorých celková ročná bilančná suma nepresahuje 43 mil. EUR. Na podporu a rozvoj MSP ako aj stimuláciu obyvateľstva začať podnikat' by sa mali zameriavať opatrenia jednotlivých krajín v snahe dosiahnuť lepšiu konkurencieschopnosť, udržateľný a vyvážený rozvoj, stabilitu a zdravé podnikateľské prostredie.

1. AKTUÁLNY STAV MSP NA SLOVENSKU A EÚ

Ako uvádza Gouardères, F. (2016), v EÚ existuje približne 21 miliónov MSP, ktoré zamestnávajú asi 33 miliónov ľudí a predstavujú významný zdroj podnikateľského ducha a inovácií, pričom deväť z desiatich MSP sú v skutočnosti mikropodniky s menej ako desiatimi zamestnancami a pôsobia hlavne na vnútroštátnej úrovni. Malé a stredné podnikanie je charakteristické transparentnou organizačnou štruktúrou, umožňuje realizáciu priameho riadenia a informačný tok bez výrazného vplyvu negatívnych aspektov. Pre národné hospodárstvo predstavujú MSP značný potenciál, kde plnia niekoľko významných funkcií, (napr. spoločenskú, hospodársku, exportno – importnú a pod.). Významnosť týchto podnikov však nie je len na úrovni národnej, ale dosahuje úroveň nadnárodnú (Huttmanová, 2009). Podľa Správy o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike (SBA, 2016) sa malé a stredné podniky v SR na celkovom počte podnikateľských subjektov podieľali v roku 2014 až 99,89 %. To potvrdzujú aj údaje Európskej komisie v databáze Eurostat (2017). Podľa nich sa MSP podieľajú na zamestnanosti v podnikateľskom prostredí viac ako 70% v prípade Slovenska, čo je dokonca viac ako priemer EÚ-28 (66,90%). MSP zároveň vytvárajú značnú časť HDP jednotlivých krajín EÚ. V priemere je to až 57,8%, pričom v podmienkach Slovenska je to až 61,2%-ný podiel na HDP. Detailné zobrazenie prináša nasledujúci Graf 1.

Graf 1 Porovnanie podielu MSP vybraných ukazovateľov Slovenska s EÚ-28 (v %)



Zdroj: Eurostat, 2017

Rozvoj MSP zvyšuje intenzitu konkurencie na trhu, pôsobí proti monopolizujúcim tendenciám, má potenciál znižovať sociálnu a regionálnu polarizáciu (Jeck, 2014). Dôležitý je tiež význam budovania brandu pri MSP, čo potvrdzuje Graa, A., Andelhak, S. (2016).

Stále však pretrvávajú určité negatíva pri vývoji podnikateľského prostredia. Podnikatelia negatívne vnímajú najmä vysoké odvodové zaťaženie, slabú vymožitelnosť práva, administratívnu náročnosť podnikania, mnoho zbytočných noriem v environmentálnej oblasti, výšku regulovaných cien, komplikovanú a často sa meniacu legislatívu, korupciu a nárast regulátorneho bremena v súvislosti s aproximáciou slovenskej legislatívy s právom EÚ. (Papcunová, V., 2011). Tieto skutočnosti opätovne potvrdzujú viaceré prieskumy realizované tiež v poslednom období, a preto je zlepšovanie kvality podnikateľského prostredia najmä vo vzťahu k MSP viac ako dôležité a stále aktuálne v podmienkach Slovenska, kde kvalita podnikateľského prostredia stále nedosahuje úroveň vyspelých krajín.

2. MATERIÁL A METÓDY VEDECKÉHO ČLÁNKU

Vedecký článok v sebe spája využitie primárnych ako aj sekundárnych zdrojov dostupných informácií. Sekundárne zdroje boli základom pre štúdium, selekciu, analýzu a následné spracovanie a sumarizáciu informácií o skúmanej problematike malého a stredného podnikania. Získané informácie boli z dostupných vedeckých a odborných publikácií vydaných na Slovensku i v zahraničí ako aj z oficiálne dostupných domácich a európskych štatistík.

Primárnym zdrojom informácií vedeckého článku bol nami realizovaný dotazníkový prieskum zameraný na hodnotenie nálad v súvislosti s podnikateľským prostredím, záujmom a motiváciou občanov začať podnikat' v Slovenskej republike na reprezentatívnej vzorke 426 respondentov z celého územia Slovenskej republiky. Pri štatistickom vyhodnocovaní výsledkov sme využili vybrané štatistické testy.

Pre overenie reprezentatívnosti výberovej vzorky sme použili Chí-kvadrát test dobrej zhody. Ako uvádza Rimarčík (2007), Pearsonov Chí-kvadrát test dobrej zhody vychádza z frekvenčnej tabuľky a testuje nulovú štatistickú hypotézu, ktorá tvrdí, že početnosti v jednotlivých kategóriách sa rovnajú očakávaným (teoretickým) početnostiam. Uvedenými kategóriami sú v tomto prípade pohlavie a regionálna štruktúra obyvateľstva.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \frac{(n_i - e_i)^2}{e_i}$$

kde sú:

n_i – skutočné početnosti

e_i – očakávané početnosti.

Výsledok testu môžeme interpretovať tak, že skúmané empirické skutočnosti zodpovedajú teoretickým početnostiam, a teda výberová vzorka je reprezentatívna vzhľadom na pohlavie a regionálnu štruktúru obyvateľstva.

Pri skúmaní odpovedí sme sa v primárnom výskume zamerali aj na identifikáciu a overenie existujúcich preferencií vo vzťahu v preferenciám respondentov v otázke začať podnikat' ako aj na overenie preferencií motivujúcich občanov SR začať podnikat' v podmienkach Slovenskej republiky. Na overenie sme použili Test relatívneho podielu (zvažovanie podnikania) a Kolmogorov – Smirnov test (záujem občanov a preferencie ovplyvňujúce rozhodovanie začať podnikat').

Test relatívneho podielu:

$$u = \frac{P - \pi_0}{\sigma_p} \quad \sigma_p = \sqrt{\frac{\pi_0 (1 - \pi_0)}{n-1}}$$

Kde:

u má $N(0,1)$ rozdelenie

P – výberový podiel

π_0 – predpokladaná východisková hodnota

σ_p – štandardná odchýlka

n – veľkosť vzorky (početnosť)

Na overenie záujmu respondentov (obyvateľstva) o podnikanie sme použili Kolmogorov – Smirnov test, ktorý je neparametrickým testom radiacim sa medzi testy zhôd rozdelení. Jeho použitie je vhodné pri testovaní ordinálnych údajov v 1 výberovom súbore, pričom je žiaduce porovnať zistené preferencie s teoretickými alebo hypotetickými preferenciami (usporiadaním). Je navrhnutý na testovanie nulovej hypotézy $H_0: F(x) = G(x)$ pre všetky $x \in R$ oproti alternatívnej hypotéze $H_1: F(x) \neq G(x)$ aspoň pre jedno x , pričom F a G sú distribučné funkcie dvoch nezávislých súborov.

Testovacia charakteristika D sa vypočíta na základe vzťahu:

$$D = \max |E_i - T_i|$$

E_i – Empirická početnosť

T_i – Teoretická početnosť

Táto sa porovnáva s tabuľkovou hodnotou H , ktorej výpočet je závislý od nami zvolenej hladiny významnosti a je daný funkčným vzťahom:

$$H = \frac{1,36}{\sqrt{n}} \text{ pre } \alpha = 0,05$$

Súčasťou využitých metód v rámci výskumu boli tiež tradičné metódy vedeckej analýzy, syntézy, selekcie dát a vedeckej dedukcie. Výsledky nášho výskumu prezentujeme v prehľadnej grafickej a tabuľkovej forme doplnené o príslušné vysvetľujúce komentáre. Na ich základe formulujeme závery v problematike podnikateľského prostredia a sentimentu obyvateľstva začať podnikateľ a očakávanej pomoci v súvislosti so štartom podnikania.

3. ZÁUJEM OBČANOV O MALÉ A STREDNÉ PODNIKANIE

Budovanie podnikateľského povedomia medzi občanmi je dôležité pre ďalší rozvoj a napredovanie malého a stredného podnikania na Slovensku. Aby bolo možné podporiť záujem občanov o malé a stredné podnikania v našich podmienkach, je potrebné poznať aktuálne nálady a názory obyvateľstva v tejto oblasti. To vytvára požiadavku zodpovedať na základné otázky, či občania uvažujú o možnosti podnikania a za akých podmienok by boli ochotní začať podnikateľ. Odpovede na tieto otázky a prislúchajúce výsledky sme sa snažili zistiť a identifikovať prostredníctvom nami realizovaného výskumu.

Na základe získaných vstupov, ktoré sme spracovali, dochádzame k identifikácii nasledujúcich zistení. Je zrejmé, že 78,17% respondentov zvažovalo alebo aktuálne zvažuje možnosť podnikateľ, a teda zaistiť svoje živobytie i ďalšie uplatnenie sa na trhu práce formou malého a stredného podnikania. Podnikanie je tak pre väčšiu respondentov v podmienkach Slovenska jednou z potenciálne významných zvažovaných foriem uplatnenia sa a zaistenia zdroja aktívnych príjmov. V rámci predmetného prieskumu sme uskutočnili Test relatívneho podielu,

ktorým sme sa snažili overiť východiskovú hypotézu počítajúcu so skutočnosťou, že až 75 % respondentov (občanov SR) aktívne zvažovalo, resp. zvažuje záujem začať podnikat'.

Tab. 1 Test relatívneho podielu (zvažovanie podnikania – rozhodnutia občanov SR začať podnikat')

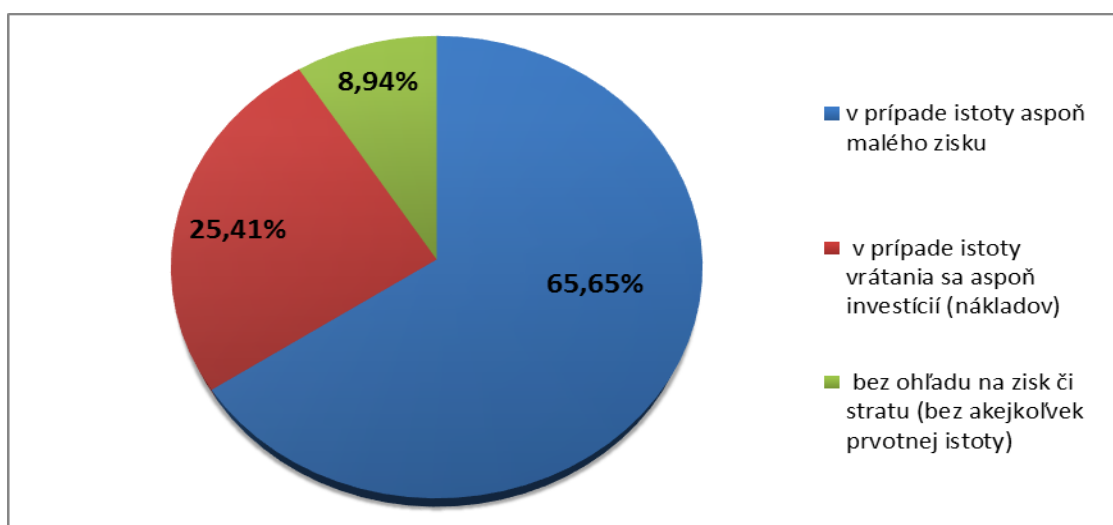
Test relatívneho podielu		
Testovacia charakteristika	<>	Kritická hodnota
u		u 1- α /2
-3,242348321	<	1,959963985
D vyp < D tab		

Zdroj: vlastný výskum

Ako vyplýva z vyššie uvedenej tabuľky 1, predpoklad je zhodný so zisteným podielom záujemcov, a teda potvrdzujeme hypotézu H0.

Ako môžeme vidieť na nižšie uvedenom Grafe 2, až takmer 2/3 respondentov by boli ochotní začať podnikat' v prípade, že by boli schopní dosiahnuť aspoň malý zisk, pričom ďalšia cca. 1/4 obyvateľstva by tak urobila za predpokladu, že svojím podnikaním dokážu s istotou pokryť vstupné a prevádzkové náklady svojho podnikania vrátane mzdových prostriedkov samotného podnikateľa. Výraznú mieru ziskovosti respondenti na Slovensku nepožadujú vôbec. To svedčí o skutočnosti, že pre absolútnu väčšinu respondentov je začatie podnikania vnímané ako nástroj vlastného uplatnenia mimo klasického zamestnania sa bez potreby dosahovania významne vysokých ziskov. Na druhej strane však ľudia očakávajú aspoň určitú mieru istoty prežitia a pokrytia svojich životných potrieb v súvislosti s podnikaním, pričom aspoň malý zisk je odmenou za podstupované riziko. Len necelých 9 % respondentov je ochotných sa do podnikania pustiť bez ohľadu na zisk, a teda sú ochotní podstúpiť riziko a živiť sa prioritne podnikaním.

Graf 2 Okolnosti, za ktorých by ľudia uvažujúci o podnikaní začali podnikat'



Zdroj: vlastný výskum

O existencii preferencií respondentov ovplyvňujúcich ich rozhodovanie začať podnikat' vypovedá aj uskutočnený Kolmogorov-Smirnov test. Na základe otestovaných odpovedí

respondentov totiž môžeme konštatovať, že na hladine významnosti 95 %, t.j. pravdepodobnosti ochoty akceptovať chybu I. typu, a teda rizika zamietnutia správnej hypotézy, existujú významné preferencie ovplyvňujúce rozhodnutie začať podnikat', o čom vypovedá Tabuľka 2.

Tab. 2 Kolmogorov-Smirnov Test (Preferencie respondentov ovplyvňujúce rozhodovanie začať podnikat')

Kolmogorov – Smirnov Test	
Alfa	0,05
D vyp	0,323137255
D tab	0,06596969
D vyp > D tab	

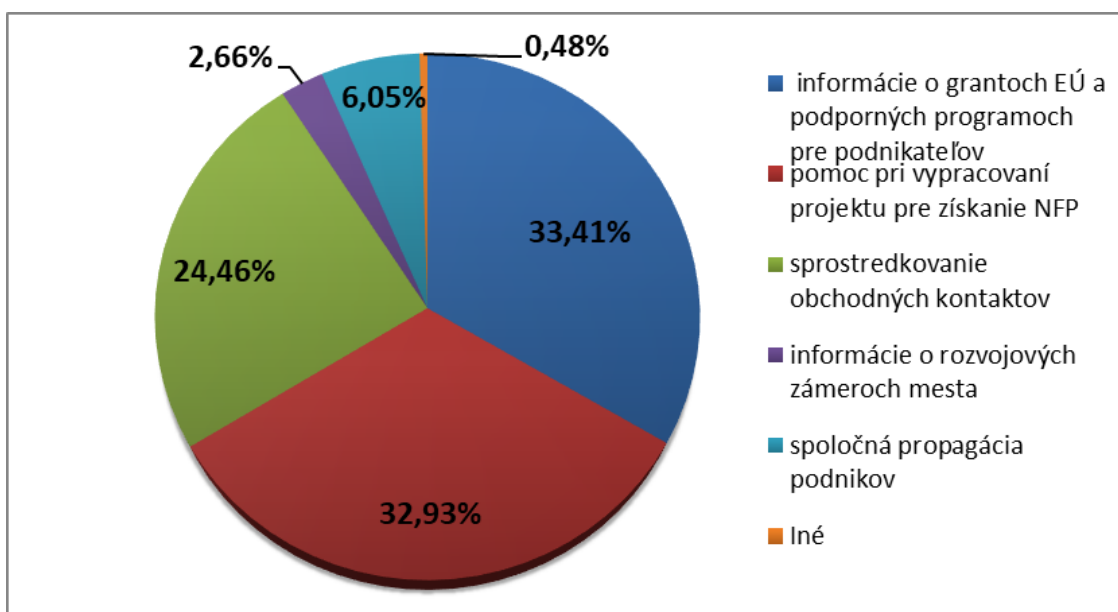
Zdroj: vlastný výskum

Z uvedených výsledkov teda môžeme konštatovať, že u väčšiny respondentov existuje jasná preferencia k istote aspoň malého zisku, resp. k istote minimálne návratnosti investície (nákladov podnikania) pre definitívne kladné rozhodnutie začať podnikat'. Vo všeobecnosti je tak averzia voči riziku u občanov SR stále pomerne vysoká. Občania očakávajú, že podnikanie im umožní prežiť a vytvárať primerané zdroje v reprodukcií výrobných prostriedkov podnikania a prípadný aspoň malý zisk.

4. OČAKÁVANÁ PODPORA ZÁUJEMCOV O PODNIKANIE

Aby mali malé a stredné podniky šancu prežiť, je potrebné ich najmä pri štarte a v prvých rokoch ich existencie podporiť, a to v oblastiach, ktoré začínajúci podnikatelia sami identifikujú ako tie, ktoré ich v súvislosti s podnikaním a rozbiehaním podnikania na Slovensku trápia, resp. s nimi potrebujú pomôcť.

Graf 3 Očakávaná pomoc záujemcov o podnikanie pre zvýšenie šancí úspechu podnikateľského zámeru



Zdroj: vlastný výskum

Z výsledkov realizovaného prieskumu vyplýva, že až tretina respondentov v súvislosti s očakávanou pomocou, ktorá by zvýšila šance úspechu ich podnikateľského nápadu, resp. podnikateľského plánu v prvých rokoch ich podnikania, očakáva z verejných zdrojov pomoc vo forme nepriamej pomoci v podobe získania bezplatného poradenstva a informácií o možnostiach získania podpory z grantových schém a podporných programov financovaných z fondov EÚ ale aj štátneho rozpočtu či iných dostupných zdrojov (najmä nenávratných, t.j. dotačných, ale aj návratných vo forme úverov a pod.). Ďalšia takmer tretina respondentov očakáva pomoc pri vypracovávaní žiadostí o získanie prostriedkov z vyššie uvedených dotačných či úverových schém. Táto oblasť je totiž odborne i administratívne náročná a začínajúci podnikatelia na to nemajú dostatok skúseností ani času, aby si popri rozbehu podnikania mohli takéto žiadosti či projekty spracovať. Takmer štvrtina respondentov očakáva sprostredkovanie obchodných kontaktov a pomoc pri etablovaní sa do dodávateľsko-odberateľskej siete v tej ktorej oblasti. Dôležitý je teda marketing a pomoc s networkingom začínajúcich podnikateľov a ich napojenia na existujúce siete. Menej dôležitá je pre respondentov spoločná propagácia podnikateľských subjektov (ich samotného podnikania) či informácie o rozvojových plánoch mesta (kde sídli, resp. pôsobia), či ďalšie oblasti podpory.

Tab. 3 Kolmogorov-Smirnov Test (Preferencie občanov SR ovplyvňujúce rozhodovanie začať podnikat')

Kolmogorov – Smirnov Test	
Alfa	0,05
D vyp	0,405882353
D tab	0,06596969
D vyp > D tab	

Zdroj: vlastný výskum

Na základe vykonaného Kolmogorovho – Smirnovho testu a identifikovaných výsledkov na hladine významnosti 95% predpokladáme, že existujú významné preferencie pri využití rôznych druhov pomoci pre začatie podnikania. Začínajúci podnikatelia, resp. občania uvažujúci začať podnikat' očakávajú pomoc najmä v oblasti získania informácií o možnosti získania zdrojov z rôznych dotačných a podporných schém a zároveň pomoc s vypracovaním príslušných žiadostí a projektov pre ich získanie. Začínajúci podnikatelia totiž zvyčajne potrebujú zabezpečiť vstupný kapitál, ale aj znížiť úvodnú nákladovosť podnikateľskej investície a plynuceho rizika.

ZÁVER

Rozvoj malého a stredného podnikania a vytváranie priaznivého podnikateľského prostredia je základom budovania zdravej trhov orientovanej ekonomiky. Veľkú úlohu tu zohrávajú jednak podmienky a bariéry vstupu na trh ako aj podpora pri začínaní podnikania. Najkritickejším obdobím v živote podniku, resp. drobného podnikateľa je totiž práve začatie podnikania a prvé roky vykonávania podnikateľskej činnosti. Veľa ľudí má vhodné myšlienky, no len veľmi malej časti z nich sa ich podarí skutočne zrealizovať a zároveň uspieť v konkurenčnom boji.

Ako vyplýva z našich zistení, jednou z možností zlepšovania kvality podnikateľského prostredia ako aj rozvoja MSP na Slovensku je budovanie systému komplexnej podpory pre začínajúcich podnikateľov pozostávajúcej zo systému poradenských služieb zameraných napr. na možnosti získavania kapitálu pre štart podnikania ako aj rôznych grantových schém vrátane pomoci pri vypracovávaní vhodných projektov a podnikateľských plánov. Zároveň začínajúci podnikatelia resp. osoby zvažujúce podnikanie dopytované v našom prieskume, očakávajú pomoc pri marketingu, networkingu a získavaní obchodných kontaktov. Dôležitá je tiež pozitívna stimulácia samotných občanov uvažujúcich o začatí podnikania, aby svoje

podnikanie vyskúšali, pričom naň by mal nadväzovať práve uvedený systém komplexnej podpory MSP. Tieto oblasti by malo v podmienkach Slovenska pokryť v najbližších rokoch napr. Národné podnikateľské centrum pod záštitou Slovak Business Agency, ktorého pobočky vzniknú v každom krajskom meste SR a malo by zastrešiť komplexný systém nefinančnej podpory malých a stredných podnikateľov. Následne je možné uvažovať o prepájaní nefinančnej a finančnej podpory podnikania ako aj o znižovaní administratívnej záťaže a úprave legislatívnych podmienok pre rozvoj malého a stredného podnikania na Slovensku.

BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY

- EUROSTAT. 2017. *SMEs - annual enterprise statistics by size class - industry and construction*. Dostupné on-line: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme#>.
- EURÓPSKA KOMISIA. 2016. *Prehľad základných skutočností o SBA 2015 Slovensko*. Dostupné on-line: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/30/translations/sk/renditions/native>.
- EURÓPSKA KOMISIA. 2015. *Príručka pre používateľov k definícii MSP*. Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2015. ISBN 978-92-79-45313-7.
- GOUARDÈRES, F. 2016. Malé a stredné podniky. Informačné listy o Európskej únii. 09/2016. Dostupné on-line: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sk/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.2.html
- GRAA, A., ANDELHAK, S. 2016. A review of branding strategy for small and medium enterprises. In: *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, Vol. 5., No. 1., s. 67–72. ISSN 1338-6581
- JECK, T. 2014. *Malé a stredné podniky na Slovensku a v Európskej únii: bariéry, financovanie a inovačné správanie*. Working papers 67. Ekonomický ústav SAV. Dostupné on-line: http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/268_wp67jeck.pdf.
- NARIADENIA KOMISIE (EÚ) č. 651/2014 zo 17. júna 2014 o vyhlásení určitých kategórií pomoci za zlučiteľné s vnútorným trhom podľa článkov 107 a 108 Zmluvy o fungovaní EÚ
- PAPCUNOVÁ, V. 2011. Štátna správa a jej nástroje pre podporu malého a stredného podnikania. In: *Ekonomika poľnohospodárstva*. ISSN 1335-6186, Roč. XI, č. 4 (2011), s. 30-39.
- RIMARČÍK, M. 2007. *Štatistika pre prax*. Marián Rimarčík, 2007. 200 s. ISBN: 80-969-8131
- SBA. 2016. Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike. Bratislava: SBA, 2016.

Kontaktné údaje autorov

Ing. Milan FILA, PhD.

Ing. Jarmila HUDÁKOVÁ, PhD., MBA

PaedDr. Milan MAROŠ, PhD.

Ústav ekonomiky a manažmentu
Fakulta prírodných vied, Univerzita Konštantína filozofa v Nitre
Tr. A. Hlinku 1, 949 74 Nitra
Email: mfila@ukf.sk
jhudakova@ukf.sk
mmaros@ukf.sk

ŠPECIFICKÁ GENERÁCIE Y Z POHLĎADU SÚČASNEJ SPOLOČNOSTI, HODNÔT A MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE

SPECIFICS OF GENERATION Y FROM THE VIEW OF PRESENT SOCIETY, VALUES AND MARKETING COMMUNICATION

Petra GREŠKOVÁ

Abstrakt

Generácia Y predstavuje v súčasnosti atraktívny segment trhu. Je ambiciózna, individualisticky založená a liberálna. Spoločnosť jej dáva priestor naplno sa prejavíť v pracovnom, kariérnom, ale aj v osobnom živote. Jej členovia sú vzdelanejší, informovanejší, ovládajú cudzie jazyky, veľa cestujú a zážitky radi zdieľajú. Využívajú najmodernejšie zariadenia na komunikáciu, ako sociálne médiá, na ktorých trávia veľa času, v dôsledku čoho sa u nich prejavuje intenzívnejšia komunikácia, ľahšie nadväzovanie vzťahov, potreba zdieľania, ale aj konzumný spôsob života, tvorba virtuálnych priateľstiev, či väčšia anonymita. Tento príspevok sa zameriava na generáciu Y, pričom v prvej časti popisuje profilové charakteristiky jednotlivých generácií a neskôr sa venuje špecifikám generácie Y z pohľadu spotrebiteľského správania, hodnôt a hodnotovej orientácie, ako aj z pohľadu marketingovej komunikácie a využívania médií. Posledná časť príspevku je venovaná požiadavkám a tendenciám generácie Y v pracovnej oblasti.

Kľúčové slová: generácie, generácia Y, hodnoty, značka, spoločnosť, marketingová komunikácia.

Abstract

Generation Y is currently an attractive segment of the market. It is ambitious, individualistic and liberal. The society gives to a generation Y a space to fully show up itself in career, but also in personal life. The members of the Y generation are more educated, more informed, controlling foreign languages, traveling a lot and sharing experiences. They use the latest communications devices, as the social media, where they spend a lot of time and a result of this is, that they have more intense communication, easier relationships, the need for sharing, but also consumerism way of life, creating virtual friendships, or greater anonymity. This article focuses on the generation Y, in the first part describes the profile characteristics of each generation, and later it deals with the specifics of generation Y from the point of view of consumer behavior, values and value orientation as well as the marketing communication and using media. The last part of this article is dedicated to the demands and tendencies of the Y generation in the work area.

Key words: generations, generation Y, values, brand, society, marketing communication.

VYMEDZENIE PROFILOVÝCH CHARAKTERISTÍK GENERÁCIÍ

Generácie sú pre sociológov, psychológov, ekonómov, ale aj manažérov zaujímavé. Predstavujú ľudí narodených v konkrétnych medzníkoch rokov, ktorých spájajú určité kultúrne, spoločenské, či politické udalosti, odrážajúce sa v ich živote. Členovia generácie sú si v istých znakoch, hodnotách, životnom štýle, alebo záujmoch podobní, preto je možné vymedziť ich spoločnú generačnú identitu, ktorá sa stáva podkladom pre rozhodovacie manažérske procesy. V súlade s posunmi v spoločnosti sa však každá z generácií vyvíja, čo sa premieňa do všetkých sfér ich života, a zároveň to podnecuje marketingových pracovníkov neustále ich

sledovať, vytvárať inovatívne prístupy a predpovedať trendy, ktoré budú voči konkrétnej generácii platné. V nasledujúcej tabuľke 1 sú uvedené profilové charakteristiky generácií.

Tab. 1 Profilové charakteristiky generácií Baby boomers, X, Y, Z

Generačná kohorta	Medzníky rokov narodenia	Charakteristika
Baby boomers (Povojnová generácia)	1946-1964	Generácia označovaná ako povojnová. Narodená v čase rozmachu novonarodených detí v Amerike a Európe. Poznačená tradičnosťou, v súčasnosti sa približuje skôr mladším generáciám, má záujem o aktívny životný štýl, cestovanie, nakupovanie a celkové mladnutie.
Generácia X („Stratená generácia“)	1965-1977	Generácia označovaná ako stratená. Výrazne sa zameriava na prácu, ale rada cestuje a trávi viac času online. Prvá, ktorá prekonala štandard svojich rodičov a je viac individualistická.
Generácia Y (Generácia Millennials)	1978-1994	Generácia označovaná ako technologicky zdatná, ale často aj ako miléniová. Budovala si skutočné kamarátstva a rada trávila čas s priateľmi. V súčasnosti je ovplyvňovaná technológiami, rada nakupuje, cestuje, sleduje svoje vzory cez sociálne médiá a blogy.
Generácia Z (iGenerácia)	1995-2010	Digitálna generácia, často nazývaná aj ako iGenerácia nielen kvôli značke technológií, ktoré obľubuje, ale aj preto, že si jej členovia chcú všetko individualizovať na mieru (I = angl. ja). Narodila sa s digitálnymi technológiami, využíva ich denne. Väčšinu svojich aktivít už realizuje online, je to prirodzená súčasť ich života. Využíva najmodernejšie technológie (inteligentné hodinky, merače krokov a pulzu).

Zdroj: vlastné spracovanie, 2017.

Najmladšou z generácií je Alfa, ktorou sa zaoberá hlavne futurista a demograf Mark McCrindle. Túto generáciu tvoria ľudia narodení po roku 2010, kedy bol predstavený aj prvý iPad, vznikol Instagram a slovo „app“ sa stalo slovom roka. Podľa The New York Times sa táto generácia rodí a vyrastá obklopená obrazovkami mobilných telefónov, tabletov, ale aj virtuálnej reality, a preto ich možno označiť ako „screenedžerov“ (z angl. Screen = obrazovka, monitor) alebo tzv. generáciu skla. (www.etrend.sk, 2017).

Spektrum zmien a posunov reprezentuje generácia 50 +, nazývaná aj generáciou Baby boomers (narodená v rozmedzí rokov 1946 – 1964). Tá sa narodila a vyrastala v čase boomu narodených detí v Európe a v Amerike a jej život je spájaný s konzervatívnosťou, stabilitou a menšou ochotou riskovať alebo robiť zmeny. Vyplýva to z toho, že bola vychovávaná podriaďovať sa spoločenskému systému, akceptovať pravidlá a zdieľať tradičné hodnoty. Vyrastala v čase obmedzeného množstva tovarov a služieb na trhu, obmedzených možností cestovať, vzdelávať sa alebo výraznejšie sa o seba starať. Dôležitá bola práca a tiež rodina, čo si táto generácia dodnes uchovala. Oproti nasledujúcim generáciám sa táto generácia vydávala/ženila oveľa skôr, mala skôr deti, poznala istotu v zamestnaní, či v bývaní a mala k dispozícii oveľa menej technológií. Internet nebol vždy súčasťou života generácie 50 +, a preto sa s ním v súčasnosti zoznamujú a k jeho využívaniu pristupujú ako k novej výzve. Pre

mnohých členov z tejto generácie, najmä jej mladšej časti, je však internet už prirodzeným nástrojom na uľahčenie komunikácie či vyhľadávanie informácií.

V súčasnosti sú členovia generácie 50 + výrazne ovplyvňovaní spoločenskými trendmi s dôrazom na mladnutie, krásu či dokonalosť tela a duše. Ženy, ako aj muži v staršom veku sú spájaní s atraktivnosťou a očakáva sa od nich, že sa budú o seba starať a napredovať v jednotlivých oblastiach života preto, aby si udržali miesto v zamestnaní alebo aby uspeli medzi svojimi rovesníkmi. Ukazujú im to aj spoločensky známe osobnosti napríklad z oblasti umenia, kultúry alebo médií, ktorí sú sami príkladom toho, že aj vo vyššom veku môže človek vyzeráť a cítiť sa v kondícii. To je podmienené do veľkej miery aj vplyvom detí z generácie Y, technológiami, informovanosťou, aktívnym životným štýlom a početnými možnosťami v oblasti nakupovania či cestovania. Čím viac je táto generácia v styku s modernou spoločnosťou a nasleduje trendy, tým viac u nej pozorujeme trend mladnutia, spojený s vyššími investíciami do oblasti zdravia a zdravého stravovania, krásy, relaxu, či módy a nakupovania. Samozrejme, tento jav sa nemusí, a v konečnom dôsledku sa ani netýka celej vekovej kohorty.

Tieto fakty potvrdzujú aj vlastné kvantitatívne výskumy realizované v rokoch 2013 až 2016 na Slovensku, ktoré sú súčasťou vedeckej monografie s názvom *Marketingová komunikácia v kontexte hodnôt a nákupného správania generácie 50 +*. Výskumy sú zamerané na spotrebiteľov vo veku 50 až 70 + rokov, pričom hlavný výskum je orientovaný na profilovú vekovú skupinu od 50 do 62 rokov. Z výsledkov výskumu vidieť, že spotrebiteľia vo veku od 50 do 70 rokov na Slovensku sa v rámci priemerných mesačných investícií pohybujú v rozmedzí od 100 do 300 eur, pričom tí najstarší investujú do nákupov mesačne menej. Najviac finančných prostriedkov minú do oblasti bežnej spotreby a zdravia, ktorá je v tomto veku relevantná a zaujímavá najmä pre spotrebiteľov v dôchodkovom veku a tých mladších do 55 rokov. Mestský spotrebiteľ viac investuje do kultúry, ten z vidieka zase do cestovania. Respondenti do 62 rokov ešte svoje investície rozdeľujú medzi seba, deti, príp. rodičov (preto sa označujú aj ako sendvičová generácia), tí v dôchodkovom veku už investujú prevažne len do seba. Nami skúmaní respondenti si tiež myslia, že v dôchodkovom veku už médiá a nástroje marketingovej komunikácie významne neovplyvňujú na oblasť ich nákupného správania. Spotrebiteľia vo veku do 62 rokov sú tými, ktorí pripúšťajú vplyv médií a nástrojov marketingovej komunikácie na rozhodovanie pre nákup a sú tak pre oblasť marketingu atraktívnejší. Výskum taktiež potvrdil, že spotrebiteľia vo veku od 50 do 62 rokov sú vplyvom rôznych životných udalostí ochotní svoje zásady, postoje a názory do určitej miery prehodnotiť. Vnímanie súčasnej rýchlej doby je pre nich v celku pozitívne. Snažia sa jej skôr prispôbovať a berú ju ako súčasť svojho života. Populácia tejto skupiny je pozitívne naladená, čo predpovedá, že jej nebude robiť väčšie problémy prispôbovať sa stále sa meniacim novým trendom v spoločnosti. (Kusá, Grešková, 2016)

To sa však netýka generácie X, narodenéj v rozmedzí rokov 1965 – 1977, ktorá už síce dostala určitú voľnosť, avšak nevedela s ňou celkom narábať, kvôli čomu je často označovaná za „stratenú“. Je prvou, ktorá prekonala štandard života svojich rodičov, po ktorých prevzala pracovné návyky a morálku, avšak už pri tejto generácii sa začali prejavovať podoby individualizmu. Táto generácia v súčasnosti používa sociálne médiá, trávi viac online viac času, ako ich rodičia, veľa a rada cestuje, považuje sa za väčších realistov, prežíva viac stresu, než generácia pred ňou a je presvedčená, že prácou trávi viac času, než kedysi.

SÚČASNÉ TRENDY V SPOLOČNOSTI A ICH INTERAKCIA SO SPOTREBITEĽSKÝM SPRÁVANÍM GENERÁCIE Y

Spoločnosť, v ktorej sa narodili a vyrastajú najmladšie z generácií, tzv. miléniové deti generácie Y (narodení v rozmedzí rokov 1978 – 1994) a Z (narodení po roku 1995, niekedy sa dokonca uvádza aj rok 2000), už ponúka nové možnosti. Majú otvorený priestor

k získavaniu informácií z celého sveta prostredníctvom internetu, cestujú, nakupujú online, vzdelávajú sa. Sú otvorené pracovným výzvam v zahraničí, radi nadväzujú nové kontakty a neboja sa naplno prejať. Už počas vysokej školy väčšina z nich pracuje v zahraničí a naberá pracovné skúsenosti, ktoré im ponúkajú agentúry, školy alebo sa k nim dostanú sami. Vďaka možnosti výuky jazykov od materskej školy sú mimoriadne jazykovo vybavení. Taktiež sú výnimočne technologicky zdatní, čo im pomáha byť sebavedomejší, prekonávať bariéry a dostať sa za svojim cieľom. Rozdiel medzi generáciou Y a Z je však výrazný. Kým členovia generácie Y prijímali digitálne technológie do svojho života postupne, tak členovia generácie Z sa s nimi už narodili a rastú.

Vplyv spoločenských faktorov mal za posledné desaťročie (po roku 2008) výrazný dopad hlavne na formovanie mladých generácií Y a Z a ich životný štýl. Tieto generácie trávajú viac času online, smartfóny majú pri sebe kdekoľvek a sú s nimi viac aktívnejšie, nakupujú, navštevujú reštaurácie, kaviarne, kino a nákupné centrá. Veľmi radi a aktívne vďaka dostupným športoviskám, posilňovniam a centráм športujú, no baví ich hlavne sledovanie vzorov a idolov, od ktorých často preberajú zdravý životný štýl vo forme bio, vegan, raw, paleo a iných zdraviu prospešných variácií stravovania. Tieto trendy už dlhšiu dobu prenikajú do životného štýlu celej spoločnosti, no tzv. hipsterstvo alebo kult neviazaného, je príznačný najmä pre generáciu Y. Do oblasti módy zase prenikajú trendy ako retro alebo návrat do čias minulých, recyklovanie oblečenia, tzv. slow fashion, či eco friendly fashion. Celkovo sa však rozvinula oblasť služieb a obchodu, čo možno pozorovať na početne vznikajúcich gastronomických zariadeniach, ale aj nákupných centrách. Zmenil sa aj spôsob ich nakupovania. Využívajú e-shopy, ale často nakupujú cez profily predajcov a značiek na sociálnych sieťach Instagram a Facebook. Tovary a služby im prídu do pár dní na presnú adresu, pričom nie je problém siahnuť po značkovom tovare zo zahraničia za dostupné ceny. Táto generácia si môže dovoliť vyberať a v konečnom dôsledku aj hodnotiť. Pri výbere a nákupe tovarov alebo služieb sa často riadia recenziami z portálov alebo sociálnych médií, ktoré im poskytujú detailné charakteristiky a sami sú tými, ktoré tieto recenzie radi poskytnú ostatným.

To, čo generáciu mladých spotrebiteľov, najmä generáciu Y a Z zaujíma, sú technológie. Tie sa vyvíjajú mimoriadne rýchlo. Kým generácia Baby boomers vyrastala v čase klasického stolného rádia, čiernej - bielej televízie a telefónu, generácia X a Y zažila gramofóny, magnetofóny, farebnú televíziu, či tranzistorové prijímače a hi-fi techniku. Súčasná mladá generácia využíva notebooky, tablety, smartfóny, herné konzoly, internet a jeho e-služby, ktoré ich spájajú viac, ako kedykoľvek predtým. Masívne využívanie technológií môže mať okrem pozitívnych dopadov aj negatívne, a to v podobe ponuky väčšej nezávislosti, anonymity a odcudzenia vo vzťahoch. Množstvo užívateľov, ale aj firiem a domácností nebolo pripravených pohotovo reagovať na prudký rozmach technológií, a preto nastala tzv. digitálna priepasť, ktorá sa prejavuje medzi jednotlivými generáciami a do budúcnosti sa môže stať významným ukazovateľom sociálnych rozdielov medzi obyvateľmi Slovenska.

Podľa prieskumu od agentúry TNS Slovakia s názvom *Generácia Millennials a generácia Z v znamení obrazu, komunikácie a technológií* z roku 2016 (www.tns-global.sk, 2016), ktorý bol realizovaný na vzorke 1500 ľudí vo veku 12 – 26 rokov, je generácia Y sebavedomejšia, ambicióznejšia, snaživejšia, ktorá sa viac zaujíma o globálne problémy a presne vie, ako by mala vyzeráť ich budúca práca. Siahajú po inštitúciách, ktoré im pomôžu dostať sa k cieľu, pričom nespádnu do neistoty a ohrozenia. Radi športujú, venujú sa mu približne hodinu denne. Viac športujú chlapci ako dievčatá. Kolektívne športy obľubujú skôr mladší tínedžeri, starší majú radšej individuálne športy. Vo všeobecnosti sa mladí ľudia venujú hlavne plávaniu, cyklistike a posilňovaniu.

Ako zákazníci sú nároční, chcú mať produkty hneď dostupné a radi ich hodnotia, či o nich diskutujú prostredníctvom sociálnych médií alebo diskusných fór. Veľa času trávia online, majú prehľad o marketingových aktivitách, a preto im veria omnoho menej, ako generácia pred ňou (Vysekalová, 2011). Generácia Y je spotrebnou, rýchlo žijúcou generáciou, ktorá kladie dôraz na rovnováhu medzi súkromným a pracovným životom. Práve preto majú v obľube flexibilný pracovný čas, ktorý ich nijakým spôsobom nelimituje. V priemere každé 2 až 3 roky sa generácie o čosi menia a prichádzajú s novými zvyklosťami, a preto, aj keď sú vymedzené rokmi narodenia a určitými charakteristikami, je dôležité sledovať ich vývoj. Najstaršia časť jednej generácie už nemusí byť rovnaká, ako tá najmladšia.

HODNOTY A HODNOTOVÁ ORIENTÁCIA GENERÁCIE Y

Najdôležitejšími hodnotami generácie 50 + Slovensku, vyplývajú z výskumov vedeckej monografie (Kusá, Grešková, 2016), sú hodnoty orientované na rodinu, zdravie a kondíciu, prácu, či pomoc druhým. Zmysel života je najdôležitejší, no dôležité je aj šťastie, priateľstvo a pozitívne vzťahy. Oveľa viac individualistická Generácia X už považuje za dôležité používanie technológií, ale sústredí sa tiež na pracovnú etiku a konzervatívnosť. Spoločnosť spolu s výchovou rodičov podnietila u generácie Y hodnoty, ktoré sú zamerané na posilňovanie svojej individuality a vyjadrovanie svojich názorov. (Van den Bergh, Behrer, 2012) Práve preto mladá a technologicky zdatná generácia Y preferuje vo všeobecnosti používanie technológií, ale aj liberálnosť, a to vo všetkých smeroch svojho života. Jej dominantnou črtou je tiež pragmatizmus a virtuálne vzťahy. Prejavuje sa v nej však naplno aj nový trend, a to úspech a jedinečnosť. (www.rozhlas.cz, 2016) Hodnotová orientácia je formovaná vplyvom rodiny, spoločnosti, médií a i. Komplexné ponímanie hodnotovej orientácie bolo spracované a rozšírené na základe vlastných poznatkov z primárnych a sekundárnych zdrojov týkajúcich sa generácie Y. Je uvedené v tabuľke 2 spolu s kľúčovými spojeniami a významom, ktorý zodpovedá uvedenej hodnote.

Tab. 2 Hodnotová orientácia generácie Y

Generácia Y		
Hodnota	Kľúčové spojenia	Význam
Individualizmus	Jedinečnosť, nezávislosť, sloboda, výnimočnosť.	Cítiť slobodu a voľnosť v živote, v práci, v obliekaní, vo vzťahoch.
Úspech	Cieľavedomosť, ambicióznosť, vzdelávanie.	Byť úspešný vo všetkých stránkach aspektoch života, dosahovanie cieľov.
Vzťah/láska	Priatelia, rodina, partner, komunita.	Virtuálne a reálne vzťahy za pomoci technológií, sociálnych médií, blogov a fór. Vzťah so značkou, k zamestnaniu.
Pragmatizmus	Informovanosť, racionalita, úsudky, skúsenosť.	Rozhodovanie na základe informovanosti, zvažovanie možností.
Okamžitá spotreba	Konzumný spôsob života, dostupnosť produktov, využívanie technológií.	Rýchle zhmotnenie prianí.
Progresívnosť	Rýchle nasledovanie trendov, dosahovanie úspechov, kariérny rast.	Nasledovanie úspešných, nebojácnosť.

Zdroj: vlastné spracovanie, 2017.

ŠPECIFIKÁ GENERÁCIE Y Z POHLADU MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE A VYUŽÍVANIA MÉDIÍ

Podľa prieskumu od agentúry TNS Slovakia s názvom *Generácia Millennials a generácia Z v znamení obrazu, komunikácie a technológií* z roku 2016 (www.tns-global.sk, 2016), tieto dve generácie využívajú všetky digitálne zariadenia, ktoré môžu mať k dispozícii, pričom ich kombinácia je bežná. Počítač s dvoma obrazovkami, tablet, smartfón a televízia sú nadštandardom, ale všetky tieto zariadenie umožňujú mladým ľuďom rozvíjať ich mimoriadne obľúbené aktivity – trávenie času na sociálnych sieťach, sledovanie YouTube a čítanie s priateľmi. Najpopulárnejšou sieťou je Facebook, pričom účet na tejto sieti má viac ako 90 % mladých ľudí. Za Facebookom nasleduje Snapchat a Instagram. Spomedzi čítacích služieb je najpopulárnejšia služba od spoločnosti Facebook, a to Messenger. Hudobné videá sú obľúbeným formátom mladých generácií. YouTube je zároveň najpopulárnejším hudobným médiom, na ktorom mladí ľudia sledujú zábavné videá, filmové trailery a Youtuberov.

Dôležité je tiež poznanie, že pokiaľ ich chce značka, firma alebo spoločnosť osloviť, mala by vedieť, kde sa táto generácia nachádza najviac. Na internete travia mladí ľudia počas dňa v priemere 3 hodiny, 2 hodiny počúvajú hudbu a viac ako hodinu sledujú videá na Youtube. 1,5 hodiny venujú televízii denne, pričom kamarátom venujú 2,5 hodiny. Ostatný čas je venovaný škole, práci, športovým aktivitám, domácim prácam, čítaniu alebo spánku. Ako uvádza štúdia, oproti roku 2014, keby bol realizovaný prieskum s názvom *Millennials +* (www.tns-global.sk, 2016), sú tieto výsledky lepšie.

Tab. 3 Trávenie času aktivitami v generácii Y a Z (v minútach)

Trávenie času aktivitami v generácii Y a Z (v minútach)	
Spánok	444 minút
Návšteva školy	262 minút
Práca	177 minút
Surfovanie na internete	160 minút
Trávenie času s priateľmi	141 minút
Počúvanie hudby	128 minút
Sledovanie televízie	90 minút
Sledovanie videí na YouTube	75 minút

Zdroj: TNS Slovakia, 2016.

Pôsobenie médií, komunikačných technológií a marketingovej komunikácie, má na formovanie hodnotovej orientácie generácie Y pozitívne, ale aj negatívne dopady. Pozitívne vnímané možnosti v oblasti získavania informácií, vzdelávania, nakupovania, cestovania a realizovania sa tejto generácie, sa stretávajú aj s negatívnymi vplyvmi práve v podobe rýchleho spôsobu života, tvorby virtuálnych vzťahov a väčšej medziľudskej anonymity. Tieto a ostatné zmeny v spomínanej oblasti privádzajú nielen marketingových pracovníkov k zamysleniu sa nad tým, akým spôsobom komunikovať s generáciou Y.

POŽIADAVKY A TENDENCIE GENERÁCIE Y V PRACOVNEJ OBLASTI

Podľa portálu Stratégie bude v roku 2020 tvoriť generácia Y väčšinu zamestnancov v približne 50 % amerických spoločností a 75 % v globálnych firmách v roku 2030. Väčšina zamestnancov sa už teraz bojí o to, ako budú s generáciou Y pracovať. Generácia Y napríklad očakáva interakciu firmy s nimi bez ohľadu na komunikačný kanál. Nestačí len, aby ich boli firmy schopné osloviť ich digitálne, nutné je s nimi viesť on-line konverzáciu, sledovať a vyhodnotiť

ich správanie a očakávania a podľa toho individuálne reagovať. Práve schopnosť efektívne pracovať s dátami začína vytvárať zreteľný rozdiel medzi firmami. (www.smartforbes.sk, 2016)

Odpovede na otázky týkajúce sa generácie Y vo vzťahu k pracovnému prostrediu preniesla spoločnosť ManpowerGroup v analýze Mileniáli: Vízia 2020, ktorá tvrdí, že: Sú optimistickí, pokiaľ ide o kariéru.

- Pracujú rovnako tvrdo, ak nie viac, než iné generácie.
- Obe pohlavia majú ako prioritu dostatok času pre seba a svoje koníčky.
- Sledujú tri priority: peniaze, istotu a voľný čas.
- Zamestnanie vidia ako stupne k sebazdokonaľovaniu, skôr než ako miesto svojho konečného určenia.
- Istota kariéry je lepšia, ako istota zamestnania.
- Uznatie a uistenie sú pre nich dôležité. (www.forbes.sk, 2017)

Udržať si členov tejto generácie môžeme, ak im ukážeme, že zotrvanie v spoločnosti vedie k rozvoju ich kariéry, majú príležitosť spolupracovať na rôznych projektoch, komunikujeme s nimi o cieľoch a spoločných kompromisoch, majú uznanie a dostatočne flexibilné benefity.

ZÁVER

Generácia Y predstavuje skupinu ľudí, ktorá je technológiami poznačená veľmi výrazne. Vplývajú a menia nielen spôsob medziľudskej komunikácie, ale ovplyvňujú aj spôsob nákupného a mediálneho správania. Oproti predchádzajúcim generáciám má táto generácia jednoznačný benefit, ovláda jazyky, veľa cestuje, spoznáva život a kultúru v rozličných krajinách sveta, je vzdelanejšia, žiadostivejšia a nebojácnejšia, ako ktorákoľvek generácia pred nimi. Vďaka technológiám je svet pre túto generáciu ľahší a dostupnejší, na druhej strane im ukazuje aj mnohé negatíva, ako je konzumný spôsob života alebo neosobnosť vo vzťahoch. Keď chceme s touto generáciou pracovať alebo ju osloviť, musíme si zvyknúť, že má od svojich rodičov odlišné hodnoty, a aj keď sa tým tradičným učí, prichádza s novými požiadavkami na zamestnávateľov, firmy a značky. V oblasti marketingovej komunikácie je tiež náročnejšia. Preto je dôležité poznať jej špecifiká, počúvať jej požiadavky a držať s ňou spoločný „krok“.

Použitá literatúra

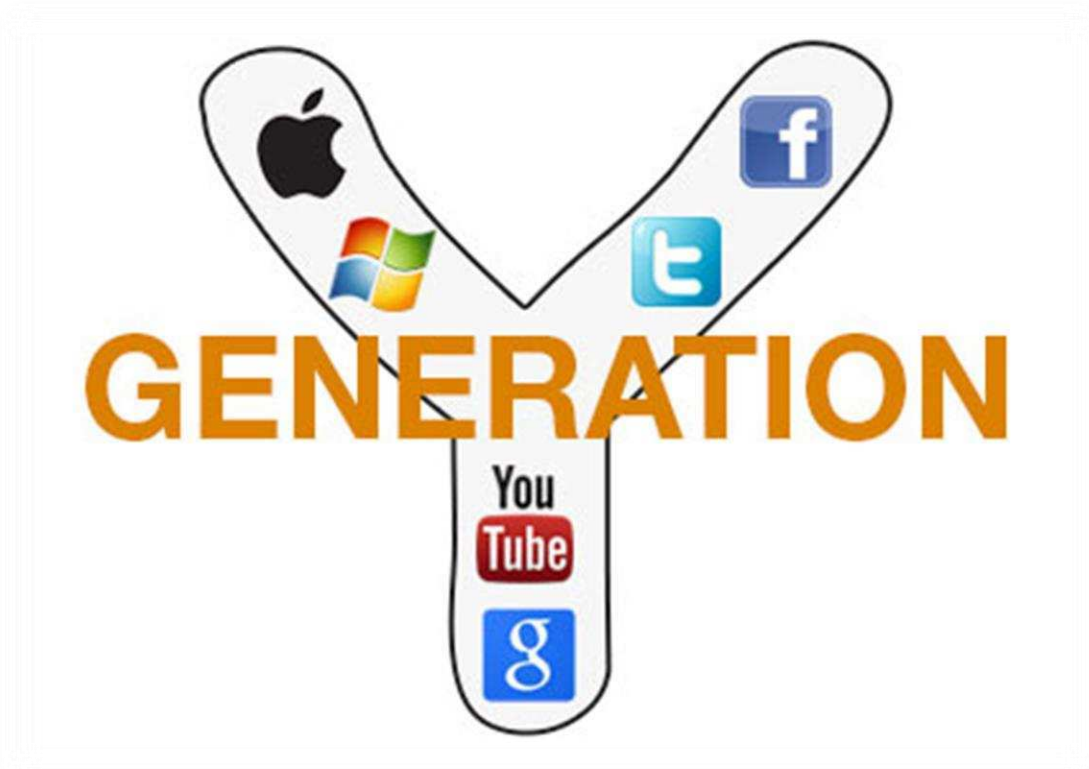
- GREŠKOVÁ, P. 2016. Brand and consumer of generation Y. *Marketing Identity. Brands we love – part. II. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie v Smoleniciach*. Trnava : FMK UCM, s. 94-95
- GREŠKOVÁ, P. 2015. The impact of digital technologies on consumer behaviour of generation Y - "Retro trend". *Marketing Identity. Digital Life – part. II. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie v Smoleniciach*. Trnava : FMK UCM, s. 66- 79
- KUSÁ, A., GREŠKOVÁ, P. 2016. *Marketingová komunikácia v kontexte hodnôt a nákupného správania generácie 50 +*. Trnava : FMK UCM, 2016, 119 s.
- VAN DEN BERGH, J., BEHRER, M. 2012. *Jak cool značky ostávají hot*. Praha : Albatros media, 2012, s.19, s.24^{11. SEP}
- VYSEKALOVÁ, J. a kol.: *Chování zákazníka*. Praha : Grada Publishing, 2011, s.261

- Generácia Millennials a generácia Z v znamení obrazu, komunikácie a technológií.* [online]. [cit. 15.11.2017]. Dostupné na: <http://www.tns-global.sk/sites/default/files/files/ts1619_millennials.pdf>
- Generace Y nepotrebuje subkultury. Není se proti čemu vymezovat.* [online]. [cit. 10.11.2017]. Dostupné na: <http://www.rozhlas.cz/radiowave/spolecnost/_zprava/generace-y-nepotrebuje-subkultury-neni-se-proti-cemu-vymezovat--1455336>
- Generácia Millennials +.* [online]. [cit. 10.10.2017]. Dostupné na: <http://www.tns-global.sk/informacie-pre-vas/tlacove-spravy/generacia-millennials> [1. SEP.]
- Generácia Y.* [online]. [cit. 20.11.2017]. Dostupné na: <<http://smart.forbes.sk/generaciay>>
- Kováčová, T.: *Čo chcú mileniali, ktorí čoskoro budú tvoriť tretinu pracovnej sily?* [online]. [cit. 16.11.2017]. Dostupné na: <<http://www.forbes.sk/co-chcu-mileniali-ktori-coskoro-budu-tvorit-tretinu-pracovnej-sily>>
- Rodí sa nová generácia posadnutá technológiami: Generácia Alfa.* [online]. [cit. 20.11.2017]. Dostupné na: <<https://www.etrend.sk/technologie/rodi-sa-nova-generacia-ktora-zmeni-svet-generacia-alfa.html>>

Kontaktné údaje

PhDr. Petra Grešková, PhD.

Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie Jozefa Herdu 2, 917 01 Trnava
email: petra.gresko@gmail.com



MANAŽMENT ODMEŇOVANIA VZHLADOM NA GENERAČNÉ ROZDIELY

REWARD MANAGEMENT TOWARDS GENERATIONAL DIFFERENCES

Zdenka GYURÁK BABEL'OVÁ, Martina HORVÁTHOVÁ

ABSTRAKT

Článok sa zaoberá možnosťami odmeňovania zamestnancov za výkon práce v podmienkach slovenskej legislatívy. Poskytuje základný prehľad legislatívnych noriem predpisov v oblasti odmeňovania, vzťahov zamestnanca a zamestnávateľa a týkajúcich sa vyplácania mzdy ako odmeny za prácu. Koncept celkového odmeňovania je predstavený ako spôsob rozšírenia možností zamestnávateľa v oblasti odmeňovania vzhľadom na existujúce generačný rozdiely v preferovaných pracovných hodnotách.

Kľúčové slová: odmeňovanie, výkonnosť, mzda, manažment odmeňovania, generačné rozdiely

Článok je súčasťou riešenia grantovej úlohy MŠ SR VEGA č.: 1/0348/17 „Vplyv koexistencie rôznych generácií zamestnancov na udržateľnú výkonnosť organizácií“.

ABSTRACT

The article deals with possibilities of rewarding employees for work performance under the conditions of Slovak legislation. It provides a basic overview of the legislation in area of remuneration, relationships between employee and employer and legislation regarding the payment of wages as remuneration for work. The concept of total rewards is outlined as an opportunity to extend the employer's options in the field of rewarding employees in view of emerging generational differences in preferred work values.

Key words: remuneration, performance, wage, reward management, generational differences

The paper is a part of submitted VEGA project No. 1/0348/17 „The impact of the coexistence of different generations of employees on the sustainable performance of organisations“.

ÚVOD

V praxi sa prirodzene stretávame s názorom, že plat predstavuje odmenu zamestnanca za prácu. Prístupy k odmeňovaniu sa odlišujú v tom, akú formu má táto odmena a z čoho všetkého pozostáva. Podnikové politiky odmeňovania sa zameriavajú najmä na štruktúru mzdy a zohľadnenie platnej legislatívy.

Odmeňovanie je však popri hodnotení výkonnosti a rozvoji zamestnancov jednou z najvýznamnejších oblastí umožňujúcich riadiť výkonnosť zamestnancov. Odmeňovanie by tak nemalo byť len výsledkom hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov, ktoré býva orientované do minulosti, ale tiež zohľadňovať budúce očakávania ohľadom výkonnosti zamestnancov a ich vlastné preferencie. Tie môžu byť do značnej miery ovplyvnené generačným rozdielmi a preferovaným hodnotami zamestnancov.

Článok je koncipovaný ako štúdia zaoberajúca sa preskúmaním platnej legislatívy v oblasti odmeňovania a poskytovania mzdy ako odmeny za prácu. Na základe preskúmania publikovaných výsledkov výskumov a štúdií zameraných na preferované pracovné hodnoty jednotlivých generácií, ich následnej analýzy, komparácie a generalizácie je v príspevku

spracovaný prehľad generačných rozdielov z hľadiska preferencií v oblasti pracovnej motivácie a odmeňovania.

1 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV A MZDA

Odmeňovanie zamestnancov tvoria a ovplyvňujú nasledujúce prvky:

- **Stratégia odmeňovania** – odráža dlhodobé zámery organizácie. Určuje, čo je potrebné z dlhodobého hľadiska urobiť v oblasti odmeňovania. Poskytuje východisko pre formuláciu a realizáciu politiky odmeňovania z ohľadom na stanovené ciele organizácie. Strategický prístup k odmeňovaniu by mal umožniť dosiahnuť to, aby z dlhodobého hľadiska prostriedky vynakladané v podobe odmien zamestnancov priniesli požadované výsledky v podobe výkonov zamestnancov.
- **Politika odmeňovania** – určuje princípy, zásady odmeňovania spoločnosti. Prijaté zásady odmeňovania určujú napr. formy odmien, zložky odmien a pod., diferenciáciu odmien vzhľadom na rôzne pracovné pozície a pod. Poskytuje určitý návod k riadeniu odmeňovania.
- **Procesy** – predstavujú komplexné procesy súvisiace napr. s hodnotením práce, hodnotením pracovných výkonov, sú súčasťou praxe riadenia ľudských zdrojov podniku.
- **Postupy** – konkrétne postupy týkajúce sa výpočtov mzdy a poskytovania peňažných alebo nepeňažných odmien.

Odmeňovanie zamestnancov upravujú viaceré zákony a usmernenia. Z hľadiska legislatívy sa odmeňovaniu zamestnancov venujú najmä tieto zákony:

Ústava 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky

Podľa ktorej majú zamestnanci právo na spravodlivé a uspokojujúce pracovné podmienky a tiež právo na odmenu za vykonanú prácu, dostatočnú na to, aby im umožnila dôstojnú životnú úroveň.

Zákon č. 311/2001 Z.z. ZÁKONNÍK PRÁCE

Zákonník práce upravuje individuálne pracovnoprávne vzťahy v súvislosti s výkonom závislej práce fyzických osôb pre právnické osoby alebo fyzické osoby a kolektívne pracovnoprávne vzťahy. Vymedzuje základné pojmy, práva a povinnosti jednak zamestnávateľa ako aj zamestnanca.

Zákon č. 663/2007 Z.z. o minimálnej mzde

Upravuje poskytovanie minimálnej mzdy zamestnancovi v pracovnoprávnom vzťahu alebo v obdobnom pracovnom vzťahu. Týmto zákonom je zamestnanec chránený, aby za svoju prácu dostal odmenu aspoň vo výške minimálnej mzdy. Výška minimálnej mzdy sa upravuje každoročne k 1.1. kalendárneho roka nariadením vlády Slovenskej republiky.

Zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov

Upravuje daň z príjmov fyzickej a právnickej osoby, ako aj spôsob platenia alebo vyberania dane. Príjem, ktorý dostane zamestnanec od zamestnávateľa za výkon práce je príjem zo závislej činnosti, ktorý v plnej miere podlieha zdaneniu, bez ohľadu na to, či tento príjem bol vyplatený zo mzdových prostriedkov, alebo z prostriedkov sociálneho fondu. Zákon vymedzuje výnimky, kedy príjem nie je predmetom dane, alebo je od dane oslobodený.

Zákon č. 152/1994 Z.z. o sociálnom fonde

Upravuje tvorbu a následné použitie sociálneho fondu. Zo sociálneho fondu môže zamestnávateľ preplácať časť príspevkov na stravu zamestnancov, zabezpečovať pitný režim a pod.

Zákon č. 462/2003 Z.z. o náhrade príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca

Upravuje podmienky nároku a poskytovanie náhrady príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca.

Zákon č. 601/2003 Z.z. o životnom minime a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Ustanovuje životné minimum ako spoločensky uznanú minimálnu hranicu príjmov fyzickej osoby, pod ktorou nastáva stav jej hmotnej núdze, kedy má nárok na hmotné dávky.

Zákon č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Upravuje náhrady mzdy v určitých špecifických prípadoch (napr. členstve vo Výbore pre otázky zamestnanosti, pri vzdelávaní a príprave zamestnanca pre trh práce, dočasnom pridelení a pod.), vyplácanie príspevku na samostatnú zárobkovú činnosť, vykonávanie absolventskej praxe, podporu vytvorenia pracovného miesta v prvom pravidelne platenom zamestnaní, zriadenie chránenej dielne alebo chráneného pracoviska a pod. Upravuje tiež zamestnávanie osôb so zdravotným postihnutím

Zákon č. 283/2002 Z.z. o cestovných náhradách

Upravuje poskytovanie cestovných náhrad a ďalších plnení pri pracovných cestách, pri výkone práce v zahraničí a pod.

Zákon č. 82/2005 Z.z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní

Definuje nelegálnu prácu a nelegálne zamestnávanie, ustanovuje zákaz vykonávania nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania, výkon kontroly a postih za porušenie tohto zákazu.

Zákon č. 580/2004 Z.z. o zdravotnom poistení

Upravuje verejné zdravotné poistenie a individuálne zdravotné poistenie.

Zákon č. 461/2003 Z.z. o sociálnom poistení

Vymedzuje sociálne poistenie, upravuje jeho rozsah, právne vzťahy pri vykonávaní sociálneho poistenia, organizáciu a financovanie sociálneho poistenia, dozor štátu nad vykonávaním sociálneho poistenia a konanie vo veciach sociálneho poistenia.

Zákon č. 43/2004 Z.z. o starobnom dôchodkovom sporení a o zmene niektorých zákonov

Upravuje starobné dôchodkové sporenie, tzv. druhý pilier dôchodkového systému. Starobné dôchodkové sporenie má spolu s dôchodkovým poistením (tzv. prvý pilier, ktoré upravuje zákon o sociálnom poistení) zabezpečiť sporiteľovi príjem v starobe a pozostalým v prípade jeho úmrtia.

Zákon č. 650/2004 Z.z. o doplnkovom dôchodkovom sporení

Upravuje doplnkové dôchodkové sporenie, tzv. tretí pilier dôchodkového systému.

Zákon č. 600/2003 Z.z. o prídavku na dieťa a o zmene zákona o sociálnom poistení

Upravuje poskytovanie prídavku na dieťa, čiže príspevku štátu na výchovu a výživu nezaopatreného dieťaťa.

Zákon č. 10/1993 Z.z. o Fonde zamestnanosti SR a o zmene a doplnení ďalších zákonov

Upravuje a dopĺňa zrušený zákon č. 1/1992 Zb. o mzde, odmene za pracovnú pohotovosť a o priemernom zárobku, ako aj niektoré ďalšie zrušené zákony.

Zákon č. 2/1991 o kolektívnom vyjednávaní

Upravuje kolektívne vyjednávanie medzi príslušnými orgánmi odborových organizácií a zamestnávateľmi, uzatváranie, náležitosti a platnosť kolektívnej zmluvy, ktorá upravuje nároky zamestnancov voči zamestnávateľovi.

Ďalšie zákony, usmernenia a opatrenia sa týkajú najmä zamestnancov pracujúcich vo verejnom záujme, špecifických profesií ako sú prokurátori, príslušníci policajného

a hasičského zboru, sestry a pôrodné asistentky a pod. ako aj ďalšie legislatívne predpisy, ktoré upravujú zrážky z mzdy, prípadne postupy, ktoré sa uplatňujú, ak si zamestnávateľ neplní povinnosti ohľadom vyplácania mzdy zamestnancovi a pod.

V oblasti odmeňovania sa tiež stretávame s rôznymi pojmami:

Za **príjem** sa považuje všetko, čo zamestnanec dostane od zamestnávateľa za prácu, či už ide o mzdu, odmenu, rôzne príplatky, príspevky zo sociálneho fondu, rôzne benefity ako príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie, použitie motorového vozidla pre vlastné účely a pod.

Mzda je peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu vykonávanú na základe pracovného pomeru. Nesmie byť nižšia ako minimálna mzda.

Odmena je poskytovaná za vykonanú prácu zamestnancom, ktorí vykonávajú prácu na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru.

Naturálna mzda je poskytovanie výrobkov, výkonov prác alebo služieb zamestnancovi zamestnávateľom za prácu. Takouto formou môže byť poskytnutá zamestnancovi len časť mzdy nad rámec minimálnej mzdy.

Minimálna mzda je štátom stanovená najnižšia výška peňažnej odmeny zamestnanca na zabezpečenie minimálnej úrovne príjmu zamestnanca za vykonanú prácu.

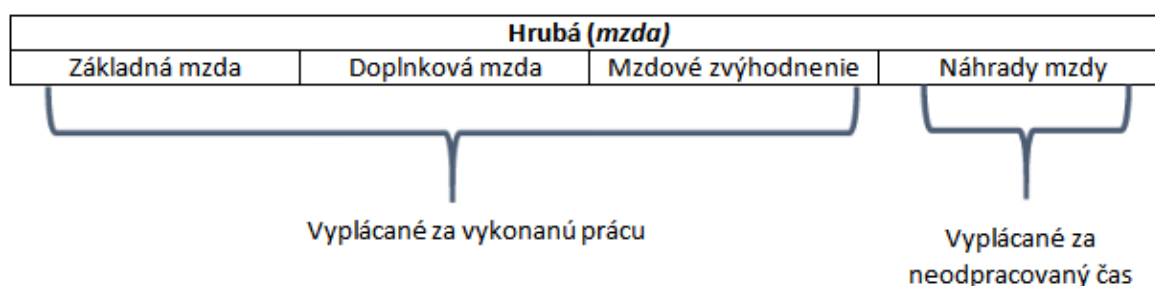
Hrubá mzda je peňažná odmena za prácu od zamestnávateľa pre zamestnanca, ktorá ešte nie je znížená o odvody a dane, ktoré platí zamestnanec. Hrubá mzda je dohodnutá v pracovnej zmluve.

Superhrubá mzda – predstavuje náklady zamestnávateľa na zamestnanca je to reálna celková cena práce.

Čistá mzda – hrubá mzda po odpočítaní odvodov a preddavku na daň z príjmov.

Nominálna mzda je peňažné plnenie, ktoré poskytuje zamestnávateľ zamestnancovi za prácu, suma vyplatená zamestnancovi za odvedenú prácu.

Reálna mzda – vyjadruje to, aké množstvo tovaru a služieb, ktoré je možno za nominálnu mzdu kúpiť.



Obr. 1: Zložky mzdy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Zložky mzdy môžu byť nasledovné:

- **Základná mzda** - základná zložka mzdy, je poskytovaná na základe odpracovaného času alebo dosiahnutého výkonu, pričom ide o pevnú zložku, ktorá sa nedá meniť bez písomnej dohody medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Môže mať viacero foriem, pričom niektoré sú využívané častejšie, iné menej. Tá Medzi tieto druhy mzdy patrí časová, úkolová, podielová, zmluvná alebo kombinovaná.
- **Doplňková mzda** - nesamostatné zložky mzdy, ktoré sa kombinujú so základnou zložkou mzdy. Sú to odmeny, prémie, osobné ohodnotenie, podiely na výsledku hospodárenia a príplatky ku mzde.
- **Mzdové zvýhodnenia a kompenzácie** – za prácu nadčas, prácu vo sviatok, za nočnú prácu a mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce.

Za mzdu sa nepovažuje:

- **náhrada mzdy** – patrí zamestnancovi za vyčerpanú dovolenku, čerpanie náhradného voľna v sume jeho priemerného zárobku,
- **odstupné, odchodné, cestovné náhrady** vrátane nenárokových cestovných náhrad, **príspevky zo sociálneho fondu, príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie, príspevky na životné poistenie zamestnanca, výnosy z kapitálových podielov** (akcií) alebo obligácií, **daňový bonus**,
- **náhrada príjmu** pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca, doplatky k nemocenským dávkam,
- **náhrada** za pracovnú pohotovosť, peňažná náhrada za obmedzenie zárobkovej činnosti po skončení pracovného pomeru a iné plnenie poskytované zamestnancovi v súvislosti so zamestnaním, ktoré nemá charakter mzdy.
- Za mzdu sa tiež nepovažuje ďalšie plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi zo zisku po zdanení.

Formy mzdy:

- **Časová mzda** – vypočíta sa ako súčin mzdovej tarify príslušnej mzdovej triedy vykonávanej práce a skutočne odpracovaných hodín.
- **Úkolová mzda** – vypočíta sa ako súhrn úkolových sadzieb za jednotky výkonu v účtovnom období, alebo súčin hodinovej mzdovej tarify príslušnej mzdovej triedy vykonávanej práce a počtu normohodín.
- **Podielová mzda** – vyjadruje sa podielom z peňažne vyjadrených výkonov, tržieb, zisku alebo obratu za určené obdobie. Tento podiel je najčastejšie uvedený v percentách v závislosti od dosiahnutých výkonov zamestnanca. Využíva sa pri pracovných pozíciách, pri majú zamestnanci výrazný vplyv na celkovú výkonnosť (predajcovia, poisťní agenti, realitný makléri a pod.) Túto formu mzdy možno uplatniť samostatne len pri stabilných a predvídateľných podieloch, v iných prípadoch sa využíva vo forme kombinovanej mzdy.
- **Kombinovaná (zmiešaná) mzda** – môže byť kombináciou časovej a úkolovej mzdy alebo časovej a podielovej mzdy.
- **Zmluvná mzda** – jej štruktúra je dohodnutá medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Môže mať jednu zložku, ale zvyčajne má viac zložiek (odmeny, benefity, podiel na zisku, môže obsahovať motivačnú zložku). Najčastejšie sa využíva pri manažérskych a riadiacich pozíciách.

Komplikovanosť legislatívy a prepočtov miezd a s tým súvisiacich objemov odvodov spôsobuje to, že zamestnávatelia sa formálne uchýľujú k tomu, že so zamestnancami dohodnú minimálnu vyplácanú mzdu a zvyšok dostanú zamestnanci vyplatený, a to nie vo forme „bonusov“ ale „na ruku“. Mnoho zamestnancov si však neuvedomí, že vzhľadom na rozsiahle množstvo platnej legislatívy tak ovplyvňuje svoj príjem aj v dlhodobej perspektíve.

2 MANAŽMENT ODMEŇOVANIA

Určovanie miezd v trhovej ekonomike a v konkurenčných podmienkach trhu práce ovplyvňujú viaceré faktory. Ak je ponuka práce na trhu práce obmedzená, je nedostatok pracovných síl, mzdové sadzby sa prirodzene zvýšia. Rast ponuky práce pôsobí, naopak, na znižovanie mzdových sadzieb.

Odmeňovanie za prácu ovplyvňuje aj diferenciácia práce. Prácu možno odlišovať z hľadiska druhu práce (práca fyzického charakteru, práca duševného charakteru), z hľadiska požiadaviek na zamestnanca (kvalifikáciu, vedomosti, zručnosti, skúsenosti a pod.),

charakteru práce (opakujúce sa pracovné činnosti, jedinečné úlohy), zložitosť práce, náročnosť práce (duševnú a telesnú záťaž a pod.), tiež vzhľadom na to, či ide o výkonnú alebo riadiacu prácu, a pod.

Pri formulovaní podnikovej politiky odmeňovania a stanovovaní výšky odmien a miezd je vhodné porovnať vnútorné mzdové sadzby s externými v danom odvetví. Priemerná mzda však nemusí reálne zohľadňovať úroveň príjmov v danom odvetví a regióne, preto je niekedy vhodnejšie ako relevantný ukazovateľ použiť medián.

Množstvo výskumných prác manažérom pripomína, že ak má systém odmeňovania motivovať, musí vytvárať presvedčenie, že dobrý výkon vedie k lepšej odmene, musí minimalizovať negatívne dôsledky dobrého výkonu a vytvárať také podmienky, aby pri žiadaných nepeňažných odmenách bola zjavná ich závislosť na dobrom výkone. (Donnelly a kol. 1997)

Mnoho organizácií má vytvorené prepojenie medzi hodnotením výkonnosti zamestnancov a mzdami. Ideou je, že prepojenie na mzdy povzbudzuje zamestnancov dosahovať ich ciele a dosahovať výkonnosť na vyššej úrovni. Prepojenie môže byť vytvorené rôznymi spôsobmi (ACAS 2014):

- zvýšenie základnej mzdy,
- urýchlenie postupu do vyššieho platového stupňa (alebo nepostúpenie, ak výkonnosť nie je hodnotená na dostatočnej úrovni),
- jednorazový bonus,
- opcie na akcie.

To, či organizácie vzťahujú odmeny na výkonnosť, často závisí od typu priemyslu spolu s ich kultúrou, hodnotami a štýlom riadenia. Prieskum z roku 2008 preukázal, že viac ako tretina mzdových ohodnotení bola založená v určitom rozsahu na meraní výkonu. Vo finančnom sektore takmer 70% mzdových ohodnotení boli úplne založené na zásluhách. Zamestnávateľia tiež môžu zohľadniť trhové sily, ktoré by mohli ovplyvniť potrebu zvyšovania miezd viac než výkonnosť. (ACAS 2014)

Navyše, ani samotné odmeňovanie na základe výkonu nezaručuje to, že sa výkon zamestnanca, hoci je aj naň priamo naviazané odmeňovanie za prácu, zvýši na základe previazanosti odmeny s výkonom.

Kolektív autorov vo svojej práci pôvodne z roku 1963 (Trist a kol. 2013) konštatuje, že keď sú zamestnanci platení len za objem práce, ktorú vykonajú na základe vybraných aspektov jednotlivých úloh, tak sa vôbec nepokúšajú o niečo, čo nie je náplňou ich práce, a teda nie sú za to platení. Obdobne, akákoľvek požiadavka o vykonanie niečoho navyše sa považuje za vykorisťovanie, pokiaľ to nie je osobitne odmenené. Táto situácia pozbavuje nadriadených akejkoľvek možnosti o zmysluplnú zmenu technického riadenia a vedie k pretrvávaniu a zatajovaniu nekvalitných pracovných postupov a k rezistencii voči získavaniu vhodnejších zručností.

3 ODMEŇOVANIE A GENERAČNÉ ROZDIELY

Aby mohlo byť odmeňovanie za prácu pre zamestnancov motivujúce, je dôležité, aby zohľadňovalo ich pracovné hodnoty a pracovnú motiváciu. Tieto môžu byť diferencované individuálne, čo je dané jedinečnosťou osobnosti každého človeka. Niektoré výskumy a štúdie však potvrdzujú, že preferované odmeňovanie za prácu môže byť odlišné u rôznych generácií zamestnancov. Za povojnovú generáciu sa označujú ľudia narodení v rokoch 1946 – 1965, niekedy označovaní ako tzv. „baby boomers“, nasledujú generácia X, narodená v rokoch 1966-1976, generácia Y narodená v rokoch (1977-1994) a generácia Z, narodená v rokoch 1995-2009. Najmladšia generácia narodená od roku 2010 býva označovaná ako generácia alfa. Pri ohraničení rokov narodenia jednotlivých generácií však neexistuje absolútna zhoda.

Dôležitejšie je, že príslušníci každej generácie prejavujú určité charakteristiky, sú pre nich podstatné iné hodnoty, majú rozdielne prístupy k práci aj motivačné preferencie.

Ryan a Deci (2000) najzákladnejšie odlišujú vnútornú motiváciu (intrinsic motivation), ktorá sa zodpovedá tomu robiť niečo, pretože to je nesmierne zaujímavé alebo potešujúce a vonkajšiu motiváciu (extrinsic motivation), ktorá sa týka toho, že sa niečo robí preto, že to vedie ku konkrétnemu výsledku. Vnútornú motiváciu definujú ako vykonávanie činnosti pre jej samotnú uspokojivosť, skôr než pre niektoré oddeliteľné dôsledky. Keď je človek vnútorne motivovaný, koná pre zábavu alebo výzvu spojenú s touto činnosťou namiesto toho aby ho k tomu nútili vonkajšie pohnútky, tlaky alebo odmeny.

Na základe toho potom podľa Twengeho a kol. (2010) vnútorné odmeny (intrinsic rewards) vedú k tomu, že ľudia sú motivovaní, aby pracovali pre prácu samotnú, a nie pre získanie materiálnych alebo vonkajších odmien (extrinsic rewards).

Vo svojej štúdii Twenge a kol. (2010) konštatujú, že v porovnaní s povojnovou generáciou, generácia X a najmä generácia Y silnejšie hodnotí voľný čas a prikladá väčšiu hodnotu práci poskytujúcej vonkajšie odmeny. Generácia Y tiež menej oceňuje vnútorné a sociálne odmeny než povojnová generácia. Tiež poukazujú na to, že generácia Y uprednostňuje vonkajšie odmeny viac než povojnová generácia, pričom nechcú tvrdo pracovať, ale stále chcú viac peňazí a vyššie postavenie.

Ballenstedt a Rosenberg (2008) poukazujú na výskum Jennifer J. Deal, ktorá hovorí, že starší zamestnanci by mohli byť urazení, keď mladší žiadajú väčšiu zodpovednosť alebo vyššie platy počas prijímacích pohovorov. Tieto požiadavky podľa nej nie sú vždy výsledkom prehnaného ega, ale trhovej ekonomiky. Keďže väčšina pracovnej sily bude mať nárok na odchod do dôchodku v nasledujúcom desaťročí, mladí zamestnanci sa stanú horúcou komoditou. Ak organizácia neponúkne mladým zamestnancom vyššie platy a pútavejšiu prácu, niektorá iná organizácia to urobí. Pochopenie týchto druhov tlakov je kľúčom k podpore silnej medzigeneračnej komunikácie.

Martin a Prince (2008) poukazujú na to, že výsledky ich štúdie preukázali, že generácia X pripisuje malú hodnotu svojim veciam, nepovažujú ich za súčasť svojho hodnotového systému. Zatiaľ čo materialistická osoba sa bude držať majetku, táto generácia je viac ochotná sa ich zbaviť a vymeniť za novú a vylepšenú verziu. Znamená to, že napríklad nelipnú tak na svojom dome či domove ako ich rodičia a sú skôr ochotnejší vymeniť ho kvôli lepšej kvalite života či práci.

Goldbeck (2017) porovnáva osobné a pracovné hodnoty medzi generáciami, z čoho vyvodzuje, čo motivuje každú generáciu v pracovnom živote. Podľa Goldbecka (2017) sú pre povojnovú generáciu dôležitým motivačným faktorom peniaze spolu s titulom, uznaním a rešpektom.

Zamestnanci z generácie X hľadajú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a sú motivovaní prácou, ktorá ich osobne aj finančne uspokojuje. Pre nich sú peniaze odmenou za dobre vykonanú prácu, ale nepridávajú hodnotu tejto práci. Oceňujú odmenu vo forme dovolenky navyše, ktorá im umožní zlepšiť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Pre generáciu Y je priateľstvo tak silným motivátorom, že pracovníci generácie Y si vyberú prácu len preto, aby boli so svojimi priateľmi. Majú zmysel pre etiku a participujú na odôvodnených aktivitách. Podobne ako v prípade generácie X, peniaze sú pre nich dôležitým, ale nie oddeliteľným faktorom.

Tolbize (2008) vo svojej práci potvrdzuje, že generácie X a Y uprednostňujú vyváženosť pracovného a osobného života, oproti povojnovej generácii, ktorá považovala obetovanie osobného života pre prácu za cenu, ktorou sa platí za úspech.

Deal a Levenson (2015) tvrdia, že miléniová generácia Y sa zameriava na hľadanie práce, ktorá je stabilná, prednostne odolná voči recesii a platená dostatočne na to, by dokázali platiť svoje účty a ušetriť. Akonáhle takú nájdú, tak v nej radšej zostanú. Ich neochota riskovať

ovplyvňuje ich rozhodnutia v tom zmysle, že hoci iná práca môže byť pre nich zaujímavejšia, neznamená to, že je v ich najlepšom dlhodobom záujme.

Tulgan (2013) zase poukazuje na to, že generácia Z veľmi reaguje na jasne definované a priamo kalibrované odmeny za strávený čas/vykonané úlohy. Najúčinnjší spôsob, ako udržať existujúce pracovné vzťahy s generáciou Z a riadiť ich výkon je, aby manažéri s nimi jednoznačne prejednávali výkonnosť a priebežne transparentne odmeňovali.

4 CELKOVÉ ODMEŇOVANIE

Potrebu zohľadniť rôzne preferencie zamestnancov z hľadiska odmeňovania môže umožniť koncept celkového odmeňovania, ktorý sa dostáva do povedomia v poslednom čase. Ten poukazuje na to, že je potrebné sa zaoberať odmeňovaním zamestnancov celkovo. Koncept celkovej odmeny naznačuje, že odmenou pre zamestnanca je všetko, čo zamestnanec od zamestnávateľa za svoju prácu a prístup k nej dostane, čiže nie len celkové finančné plnenie ale všetko, čo prináša zamestnancovi prospech a uspokojenie.

Peňažná dimenzia odmeňovania je do značnej miery ovplyvnená možnosťami organizácie. Peňažné odmeňovanie by malo byť navrhované takým spôsobom, aby čo najviac ovplyvňovalo a podporovalo výkonnosť. Kombinácia peňažného a nepeňažného odmeňovania umožní zdôraznenie motivačného a aktivačného účinku odmeňovania.

Manas a Graham (2003) definujú pojem total rewards (celkové odmeňovanie) tak, že podľa nich tento pojem zahŕňa všetky typy odmien – nepriame ako aj priame a vnútorné tak isto ako vonkajšie. Z hľadiska zamestnanca je to všetko, čo zamestnanec získava z jeho vzťahu so zamestnávateľom.

Tento holistický (celostný) prístup znamená, že všetky stránky odmeny, najmä základná mzda, zásluhové odmeny, zamestnanecké výhody ako aj nepeňažné odmeny zahrňujúce vnútorné odmeny, ktoré prináša práca sama, sú vzájomne previazané a zachádzajú sa s nimi ako s integrovaným a logickým celkom. Celostný prístup venuje pozornosť každému spôsobu ako zabezpečiť spokojnosť zamestnancov a odmeňovať ich.



Obr.2: Celkové odmeňovanie (Zdroj: spracované podľa Manas a Graham, 2003, u nich prebraté z Manas, 2000)

Celkové odmeňovanie, ako je znázornené na obr. 2, dopĺňa celkový príjem zamestnanca o nepeňažné odmeny, z ktorých však zamestnanec čerpá určité výhody. Celkový príjem pozostáva zo všetkého, čo zamestnanec dostane od zamestnávateľa a čo je možné vyjadriť v peňažnej hodnote. Celkový príjem zahŕňa jednak priamy peňažný príjem, ale tiež rôzne benefity a privilégia, ktorých hodnotu je možné vyčíslieť. Benefity sú v tomto ponímaní súčasťou odmeňovania zamestnancov, pretože nie sú nárokovateľné zo strany zamestnanca (pokiaľ nie sú ukotvené napr. v kolektívnej zmluve) a sú zamestnancovi poskytované nad rámec minimálnych požiadaviek priznaných príslušným zákonom.

Ako konštatujú Werther a Davis (1992), odmena je to, čo zamestnanci dostávajú výmenou za svoju prácu. Manažment tejto kľúčovej oblasti napomáha organizácii získavať a udržať si produktívnu pracovnú silu. Bez primeranej odmeny súčasní zamestnanci pravdepodobne odídu a noví sa budú len ťažko získavať.

ZÁVER

Poskytovanie nehmotných odmien zamestnancom neupravuje žiaden legislatívny predpis. Prirodzene, je len ťažké predstaviť si, že by niektorý zákon upravoval to, ako často má zamestnávateľ pochváliť zamestnanca za dobre vykonávanú prácu. Takéto postupy sú bežnou súčasťou práce manažéra, bez ohľadu na to, na akej úrovni manažérsku pozíciu zastáva. Vyhľadať a uznať prácu podriadeného vie manažér tak na top (vrcholovej) úrovni ako aj líniový manažér na pozícii majstra, pokiaľ si uvedomuje, že je to dôležité nie len pre zamestnanca ale aj pre jeho úspešné zvládnutie manažérskej pozície.

Preto za kritický faktor úspechu v oblasti odmeňovania možno považovať podnikovú kultúru. Tá prostredníctvom zdieľaných hodnôt, preferovaných štýlov a ďalších atribútov riadenia poskytuje základný predpoklad toho, aby bolo možné v podniku uplatniť princíp celkového odmeňovania. To totiž ovplyvňuje nie len to, akým spôsobom manažéri poskytujú odmeny za vykonávanú prácu v tzv. „nehmotnej podobe“, čiže formou uznania, pochvaly, postupu, prípadne vyslania na pracovnú cestu, ale aj to, ako takého ohodnotenie svojej práce zamestnanci prijímajú - s pocitom radosti, alebo nátlaku a zaťažovania.

Podniková kultúra tak umožňuje vytvoriť základ či klímu pre uplatňovanie všetkých oblastí celkového odmeňovania. Ak má byť tento koncept efektívne uplatňovaný je potrebné, aby bol súčasťou stratégie a politiky odmeňovania podniku. Tie zvyčajne pospisujú hodnoty, ciele organizácie a princípy odmeňovania vzhľadom na diferenciáciu pracovných pozícií, čo je často zúžené na formulovanie výpočtu jednotlivých zložiek mzdy v zmysle fixnej a variabilnej zložky. Zakotvenie princípov celkového odmeňovania do týchto zásadných formálnych noriem podniku umožní to, že sa princípy celkového odmeňovania stanú súčasťou bežnej praxe riadiacich zamestnancov, teda manažérov na všetkých pozíciách, umožnia efektívne prepojiť ostatné procesy riadenia ľudských zdrojov a dosiahnuť lepšiu kontrolu nad riadením výkonnosti zamestnancov.

Koncept celkovej odmeny umožňuje manažérom zohľadniť pracovné hodnoty a preferencie širokého okruhu zamestnancov a reflektovať rozdiely z nich vyplývajúce, či sú spôsobené generačnými alebo individuálnymi rozdielmi.

Literatúra

- Ballenstedt, B. a Rosenberg, A. 2008. De-generation. Government Executive. Dostupné na: http://www.govexec.com/story_page.cfm?articleid=40350&dcn=todays_most_popular (cit. 16.12.2017)
- Deal, J. J., Levenson, A. 2015. Millennials Play the Long Game. Dostupné na: <https://www.strategy-business.com/article/00366> (cit. 16.12.2017)

- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. 1997. Management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3. 824 s.
- Goldbeck, H. 2017. Generational Motivation Differences at the Workplace. Dostupné na: <http://www.goldbeck.com/hrblog/motivational-differences-between-the-generations-x-y-and-baby-boomers/> (cit. 16.12.2017)
- Manas, T. M. – Graham, M. D. 2003. Creating a Total Rewards Strategy: A Toolkit for Designing Business-based Plans. New York: AMACOM. ISBN 0-8144-0722-6. 304 s.
- Manas, T. M. 2000. „Combining Reward Elements to Create the Right Team Chemistry.“ Workspan (November/December 2000), s. 47
- Martin, N. M. – Prince, D. 2008. Factoring for X: An Empirical Study of Generation X's Materialistic Attributes. In: Journal of Management & Marketing Research; Dec. 2008, Vol. 1, s. 65 – 78.
- Ryan, R. M. a Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. In: Contemporary Educational Psychology 25, s. 54–67
- Tolbize, A. 2008. Generational differences in the workplace. Dostupné na: https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf (cit. 13.12.2017)
- Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray, H., Pollock, A. B. 2013. Organizational Choice. Capabilities of Groups At The Coal Face Under Changing Technologies. The Loss, Re-Discovery & Transformation of a Work Tradition. New York: Routledge. ISBN-13: 978-0-415-82567-2. 331 s.
- Tulgan, B. a RainmakerThinking, Inc. 2013. Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. Dostupné na: <http://rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf> (cit. 13.12.2017)
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance, Ch. E. 2010. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. In: Journal of Management. Vol. 36 No. 5, September 2010. s. 1117-1142
- Werther, W. B., Jr. - Davis, K. 1992. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X. 611 s.
- Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS). 2014. How to manage performance. Dostupné na: <http://www.acas.org.uk/media/pdf/s/n/How-to-manage-performance-advisory-booklet.pdf> (Cit. 6.12.2017)

KONTAKTNÉ ÚDAJE AUTORIEK

Ing. Zdenka Gyurák Babel'ová, PhD.

Ing. Martina Horváthová, PhD.

Slovenská technická univerzita v Bratislave
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Jána Bottu 25, 917 24 Trnava, Slovenská republika
e-mail: zdenka.babelova@stuba.sk
martina.horvathova@stuba.sk



KARIÉRNÉ MOTIVAČNÉ FAKTORY Z POHLĎADU VEKU A POHLAVIA

CAREER MOTIVATION FACTORS FROM THE POINT OF VIEW OF AGE AND GENDER

Silvia LORINCOVÁ, Miloš HITKA, Andrej PIŇÁK

ABSTRAKT

Cieľom práce je zistiť, či existujú štatisticky významné rozdiely v kariérnej motivácii zamestnancov slovenských podnikov v závislosti od veku a pohlavia. Využili sme dotazníkovú metódu. Výskum sa uskutočnil v roku 2016. Pomocou popisnej štatistiky sme definovali poradie dôležitosti motivačných faktorov. Závislosť sme overovali prostredníctvom chi-kvadrát testu a pomocou post-hoc testov. Výsledkom práce je konštatovanie, že v kariérnej motivácii zamestnancov slovenských podnikov neexistujú štatisticky významné rozdiely v závislosti od veku a pohlavia. Manažérom odporúčame, aby zamestnancov, ktorých motivujú kariérne motivačné faktory, motivovali unifikovane bez ohľadu na vek a pohlavie.

Kľúčové slová

Kariéra; motivácia zamestnancov; vek; pohlavie.

ABSTRACT

Statistically significant differences in career motivation of employees working in Slovak enterprises depending on age and gender were determined by questionnaire method. The survey was conducted in 2016. The importance of motivational factors was defined by using descriptive statistics. Chi-square test and post-hoc tests were used to verified significance. Following the outcomes of the research, we can state that no statistically significant differences exist in the career motivation of employees working in Slovak enterprises depending on age and gender. Managers should use unified motivation program regardless of age and gender for those employees who are motivated by career motivation factors.

Key words

Career; employee motivation; age; gender.

ÚVOD

Súčasťou každej organizácie sú motivovaní zamestnanci, ktorí sú zdrojom konkurenčných výhod (Smolková *et al.*, 2016; Kampf a Ližetinová, 2015; Urbancová *et al.*, 2015; Nadanyiova *et al.*, 2015; Mura a Slezák, 2015). Zamestnanci na svojej kariérnej ceste nadobúdajú skúsenosti, zručnosti a rozvíjajú svoj potenciál (Čaha a Šulistová, 2016). Po tejto profesionálnej ceste ide každý človek sám a svoj osobný potenciál má pevne v rukách.

Mnoho zamestnancov je presvedčených, že motivácia vychádza z ich osobných vlastností. Ich postoj k práci je buď pozitívny alebo negatívny, a to už samotní manažéri nemôžu zmeniť. Dobrá motivácia spočíva predovšetkým v správnom jednaní manažéra so zamestnancami, odmeňovaní, vytváraní schopných podmienok pre prácu a pocitu zmysluplnosti (Renninger a Hidi, 2015).

Motivácia hrá dôležitú a významnú úlohu na pracovisku, pretože dodáva energiu a riadi správanie. Dobré motivovaní zamestnanci vytvárajú vyššiu hodnotu práce a vedie ich k vyššej úrovni vzdelávania, preto môžeme konštatovať, že motivácia je prvkom k úspechu podnikania s vyššou produktivitou (Stopka *et al.*, 2016b; Vetráková a Smerek, 2016; Seková, 2008).

Výskumy, ktoré sa zaoberali motiváciou zamestnancov poukázali na to, že motivovaní zamestnanci sa budú pozeráť na úlohy lepším a kvalitatívne orientovaným spôsobom, budú pracovať efektívnejšie a s vyššou produktivitou (Perić *et al.*, 2017; Kucharčíková *et al.*, 2016; Spakovska *et al.*, 2015; Rusnáková *et al.*, 2013). Pri motivácii neexistuje žiadna nežiaduca situácia a zvyšovanie nákladov, pretože motivácia predstavuje nulový náklad, za predpokladu, že si nevyžaduje kapitál na koučovanie manažérov, ktorí slúžia ako motivátory (Klarić *et al.*, 2016).

V práci analyzujeme kariérne motivačné faktory ako uplatnenie vlastných schopností, pracovný postup, právomoc, prestíž, samostatné rozhodovanie, vzdelávanie a osobný rast a pracovné uznanie. Analyzujeme ich z pohľadu veku a pohlavia respondentov, pretože nerovnosť medzi pohlaviami predstavuje otázku, ktorou sa zaoberá mnoho výskumov na celom svete. Rodová nerovnosť je často považovaná za hlavný faktor rozdielnosti v kariére. Tomuto problému sa venovali výskumy, ktorých autormi sú Eddlestone *et al.* (2004), Saba a Lemire (2004), Eby *et al.* (2003), Whiting a Wright (2001), Kirchmeyer (1998), Nohara (1999), Morrison a Von Glinow (1990), Gattiker a Larwood (1988). Citovaní autori navrhli a zistili viacero vysvetlení rodovej nerovnosti v profesijnej dráhe. Identifikovali dva druhy determinantov profesionálneho života. Jedná sa o individuálne vlastnosti a organizačné faktory. Individuálne vlastnosti charakterizovali tak, že dámske vlastnosti, správanie a postoje sú označené ako nedostatočné pre manažérsku pozíciu ako strach z úspechu či neochota riskovať. Z toho vyplýva, že ženské vlastnosti sú považované za menej vhodné pre manažérske a vodcovské pozície než mužské (Fiadaca, 2007). Carter a Silva (2011) analyzovali za posledných 10 až 15 rokov rodovú rozmanitosť na pracovisku. Zistili, že ženy tvoria len zanedbateľnú časť, a to 3 % z Fortune 500 riaditeľov a menej ako 15 % manažérov v top spoločnostiach po celom svete. Ženy predstavujú 40 % globálnej pracovnej sily. Preto niektoré spoločnosti zaviedli program, ktorý rieši štrukturálne predsudky voči ženám a podporuje ich zapájanie do vrchného vedenia. Je zarážajúce, že aj napriek desaťročnej snahe ešte stále dochádza k nespravodlivosti voči ženám. Všetky spoločnosti musia prísť na to, kde je problém a priznať si neúspech v tomto smere, učiť sa prečo sa to stále nedarí a zaviesť lepšie a účinnejšie programy pre ženy. Carter a Silva (2010) ďalej zistil, že muži na rozdiel od žien svoju kariéru začali na vyššej úrovni, a to nie je otázka rodičovstva, ktoré ženám spomaľuje kariéru. Prieskum sa týkal slobodných a bezdetných žien a mužov aj napriek tomu výsledok vyšiel v prospech mužov. Podľa niektorých ďalších štúdií existuje rozdiel v postupe medzi pohlaviami, ktorý sa odráža od prvého vedúceho. Štvrtina žien opustila posledné zamestnanie z dôvodu nezhody a problémovosti vedúceho, 21 % opustili zamestnanie kvôli peniazom a 27 % inej práci. Na rozdiel od mužov, kde je zaznamenaných len 16 %. Z toho vyplýva, že so ženami a mužmi je zaobchádzané inak (Carter, Silvia, 2010). Otázka veku je jedným z ďalších faktorov vplývajúcich na kariérnu motiváciu. Tak ako vo svete aj v jednotlivých organizáciách dochádza k stretu medzi generáciami. Mladšia generácia v porovnaní so staršou generáciou je flexibilnejšia, energickejšia a taktiež má aj vzdelanie na lepšej a vyššej úrovni. Na druhej strane však je dôležitá prax, ktorá mladým generáciám chýba. Starší zamestnanci, ktorí majú stabilné pracovné miesto sa snažia o kariérny postup, v čom im pomáhajú zručnosti a skúsenosti, ktoré majú overené. Mladá generácia v organizáciách preukazuje väčšiu ambicióznosť, čo im zároveň pomáha pri kariérnom posune v porovnaní s ich staršími kolegami. Medzi ďalšie výhody mladších zamestnancov je považovaná aj znalosť viacerých svetových jazykov, ktorá im umožňuje lepší posun v pracovnej kvalifikácii aj v iných krajinách (Folkman, 2015). Keďže staršia generácia má viac skúseností, tak si nastavujú ciele tak, aby nedošlo k zlyhaniu alebo problémom. No naopak mladá generácia si stanovuje ciele aj s možným zlyhaním ale napriek tomu sa mladí zamestnanci snažia viesť svoj tím tak, aby stanovené ciele dosiahli (Weinlick, 2015).

V posledných rokoch sa mnohé štúdie zaoberajú generáciami na pracovisku. Existuje pestrá škála pohľadov, potrieb a postojov, pretože organizácia je jedno multi – generačné skupenstvo ľudí a každá jedna generácia má svoj vlastný pracovný štýl, súbor očakávaní, potrieb a hodnôt (Ližbetinová, 2017; Dziewanowska *et al.*, 2016; Stopka *et al.*, 2016a).

Generáciu Baby Boom tvoria ľudia narodení v rokoch od 1946 – 1964. Ide o takmer 35 % pracujúcej populácie, ktorí sa blížia do odchodu na dôchodok. Táto generácia je finančne náročnejšia. Ťažšie získava nové zručnosti najmä v oblasti nových technológií. Ide o povojnovú generáciu, ktorá je životne dôležitá na trhu práce a je potrebné, aby títo zamestnanci zostali v pracovnej hre tak dlho ako to pôjde (Collier, 2017). Organizácie sú nútené zamestnávať ľudí tejto generácie, pretože disponujú pracovnými zručnosťami a skúsenosťami, podporujú ich, aby mohli šíriť tieto znalosti ďalším zamestnancom. Ľudia tejto generácie sú často označovaní ako workoholici, tvrdo pracujú a sú kariérne zameraní.

Generáciu X tvoria ľudia narodení v rokoch 1965 – 1981. Táto skupina ľudí predstavuje takmer 60 % súčasnej pracovnej sily, ktorí majú podnikateľského ducha a na rozdiel od generácie pred nimi sú stotožnení so zmenami na pracovisku. Táto generácia je taktiež kariérne založená, avšak veľký dôraz kladú aj na čas strávený s rodinou a snažia sa svoj voľný čas rovnomerne rozdeliť medzi pracovný a súkromný život. Ľudia patriaci do generácie X majú radi slobodu, preto sú často odsudzovaní ako ťažko zvládnuteľní a taktiež im vyhovuje flexibilné pracovisko, čo je nutnosťou. Medzi pozitíva generácie X patrí porovnávanie, otvorenosť novým možnostiam, budovanie kariéry, finančná nezávislosť, súťaživosť, dravosť a priebornosť. Negatívami sú sklamanie, rozčarovanie, časté znechutenie, pesimizmus a workoholizmus (Hoole a Bonnema, 2015).

Do generácie Y sú zaradení ľudia narodení od roku 1982 do roku 2000. Niektoré zdroje tvrdia, že do tejto generácie patria aj ľudia narodení až do roku 2003. Títo ľudia sú známi aj pod názvom deti technológie a tvoria polovicu pracujúcej populácie až do roku 2020 (Grencikova a Spankova, 2016). Táto generácia na rozdiel od predošlých uprednostňuje webové doručovanie a prácu z domova skôr než tradičné prednášky alebo školenia. Aj napriek technologickému pokroku sú títo ľudia tvoriví, šikovní, produktívni a orientovaní na úspech. Veľký dôraz kladú na osobný rast, kariéru a hľadanie nových možností v profesijnom živote. Vyžadujú si neustály rozvoj schopností a v prípade ak im to nie je umožnené hľadajú niekde inde. Pozitíva tejto generácie sú flexibilita, mobilita, spoločenskosť a poznávanie nového. Negatívami sú egocentrizmus, hedonizmus, sebavedomie, nezodpovednosť a nadmerné využívanie sociálnych sietí (Ng a Schweitzer, 2010).

Generácia Z, nazývaná aj ako zimná generácia, je narodená od 1995 – 2020. Ide o pružných, citlivých, nekonfliktných ľudí, zameraných na svoj vnútorný svet. Zároveň ide o poslednú a súčasne o prvú generáciu, ktorá zažila digitalizáciu. Vlastnosti majú viac vyhradené ako generácia Y. Medzi pozitíva tejto generácie zaraďujeme využívanie technológií, prispôsobivosť, individualita a vyhľadávanie nových možností. Negatívami generácie Z sú detinskosť, egocentrizmus, izolácia voči vonkajšiemu svetu, konanie v osobnom záujme a závislosť na sociálnych sieťach (Berkup, 2014).

CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Cieľom práce je analýza vplyvu socio – demografických znakov ako vek a pohlavie na kariérnu motiváciu, to znamená zistiť či existujú štatisticky významné rozdiely v kariérnej motivácii zamestnancov slovenských podnikov v závislosti od veku a pohlavia. Výber respondentov bol uskutočnený tak, aby výberový súbor pokrýval celé územie Slovenska. Distribúcia dotazníkov bola zabezpečená do všetkých oblastí podnikania a štátnej správy z pohľadu zamerania podnikov, veľkosti podnikov a z pohľadu pohlavia, veku a vzdelania zamestnancov. Výskum sa uskutočnil v roku 2016. Charakteristika výskumnej vzorky je obsahom tabuľky 1.

Tabuľka 1 Charakteristika výskumnej vzorky

Identifikátor		Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Pohlavie	Muži	1869	50,24
	Ženy	1851	49,76
Vek	Muži	Do 30 rokov	13,98
		31 – 40 rokov	15,86
		41 – 50 rokov	14,09
		50 a viac rokov	6,32
	Ženy	do 30 rokov	10,19
		31 – 40 rokov	14,87
		41 – 50 rokov	15,03
		50 a viac rokov	9,68
Vzdelanie	Muži	Základné	1,18
		Stredoškolské bez maturity	9,46
		Stredoškolské s maturitou	27,47
		Vysokoškolské	12,12
	Ženy	Základné	0,27
		Stredoškolské bez maturity	3,95
		Stredoškolské s maturitou	25,35
		Vysokoškolské	20,19

Respondenti vyjadrovali svoje názory na dôležitosť motivačných faktorov podľa Likertovej škály, t. j. od 1 nepodstatné po 5 veľmi dôležité. Na spracovanie dát sme použili softvér STATISTICA 12.0 (Dell, Oklahoma City, Oklahoma). V rámci analýzy bola využitá popisná štatistika a post-hoc testy. Induktívnou štatistikou sme na hladine významnosti $\alpha = 0,05$ testovali hypotézy:

- H_0 = Predpokladáme, že existujú štatisticky významné rozdiely v kariérnej motivácii zamestnancov slovenských podnikov v závislosti od veku a pohlavia;
- H_1 = Predpokladáme, že neexistujú štatisticky významné rozdiely v kariérnej motivácii zamestnancov slovenských podnikov v závislosti od veku a pohlavia.

VÝSLEDKY

Pomocou aritmetických priemerov kariérnych motivačných faktorov sme definovali dôležitosť motivačných faktorov (tabuľka 2). Následne sme definovali absolútne a relatívne početnosti výskumného súboru (tabuľka 3).

Tabuľka 2 Priemerné hodnoty kariérnych motivačných faktorov všetkých respondentov

Motivačné faktory	Priemer
Pracovné uznanie	4,19
Vzdelávanie a osobný rast	4,07
Uplatnenie vlastných schopností	4,06
Pracovný postup	4,04
Samostatné rozhodovanie	4,04
Právomoci	3,93
Prestíž	3,83

Tabuľka 3 Kontingenčná tabuľka pre vek a pohlavie

	Do 30	21-40	41-50	50 a viac	Spolu
Muži	520	590	524	235	1 869
	13,98 %	15,86 %	14,09 %	6,32 %	50,24 %
Ženy	379	553	559	360	1851
	10,19 %	14,87 %	15,03 %	9,68 %	49,76 %
Spolu	899	1143	1083	595	3720
	24,17 %	30,73 %	29,11 %	15,99 %	

Tabuľka 4 Štatistická významnosť veku, pohlavia a pracovného uznania

Pearsonov chí-kvadrát 92,786, p=0,000							
Pohlavie	Vek	1	2	3	4	5	Celkom
Muži	do 30	5,808	8,679	21,756	6,415	25,667	68,325
	31-40	1,127	2,878	-0,852	7,201	5,380	15,735
	41-50	0,540	-3,433	10,970	-28,681	0,483	-20,120
	50 a viac	-1,098	-5,831	-7,814	-18,254	-30,942	-63,940
Celkom		6,377	2,294	24,061	-33,319	0,588	0,000
Ženy	do 30	-2,133	0,779	-7,548	-25,981	-33,442	-68,325
	31-40	-1,797	0,005	-12,967	21,241	-22,216	-15,735
	41-50	-3,388	0,687	-5,192	21,252	6,761	20,120
	50 a viac	0,941	-3,765	1,646	16,808	48,309	63,940
Celkom		-6,377	-2,294	-24,061	33,319	-0,588	0,000

Muži vo veku do 30 rokov a 31 – 40 hodnotili faktor pracovné uznanie ako dôležitý až veľmi dôležitý faktor (tabuľka 4). Pre mužov vo veku od 41 do 50 rokov je pracovné uznanie neutrálnym faktorom. Pre 50 a viac ročných mužov má pracovné uznanie nepodstatný význam. Ženy do 30 rokov hodnotili faktor ako málo podstatný. 31 – 40 a 41 – 50 ročné ženy hodnotili faktor ako dôležitý motivačný faktor. 50 a viac ročné ženy považovali pracovné uznanie za veľmi dôležitý faktor. Na základe výsledkov výskumu zamietame hypotézu H_0 . V tabuľke 5 vidíme, že pri faktore pracovné uznanie neexistujú štatisticky významné rozdiely medzi vekom a pohlavím respondentov.

Tabuľka 5 Post – hoc test pre vek, pohlavie a pracovné uznanie

Približné pravdepodobnosti pre post hoc testy Chyba: meziskup. PČ = 0,773, sv = 3712,0									
		Muži				Ženy			
Pohlavie	Vek	do 30 (4,104)	31-40 (4,178)	41-50 (3,185)	50 viac (4,204)	do 30 (4,166)	31-40 (4,186)	41-50 (4,218)	50 viac (4,297)
Muži	do 30		0,876	0,813	0,921	0,978	0,802	0,416	0,063
	31-40	0,876		1,000	1,000	1,000	1,000	0,995	0,607
	41-50	0,813	1,000		1,000	1,000	1,000	0,999	0,681
	50 viac	0,921	1,000	1,000		1,000	1,000	1,000	0,947
Ženy	do 30	0,978	1,000	1,000	1,000		1,000	0,992	0,483
	31-40	0,802	1,000	1,000	1,000	1,000		0,999	0,692
	41-50	0,416	0,995	0,999	1,000	0,992	0,999		0,931
	50 viac	0,063	0,607	0,681	0,947	0,483	0,692	0,931	

Tabuľka 6 Štatistická významnosť veku, pohlavia a vzdelávania a osobného rastu

Pearsonov chí-kvadrát 92,200, p=0,000							
Pohlavie	Vek	1	2	3	4	5	Celkom
Muži	Do 30	3,536	4,695	0,228	2,966	56,900	68,325
	31-40	2,053	1,455	-0,423	3,831	8,819	15,735
	41-50	0,418	9,743	11,901	-22,087	-20,096	-20,120
	50 a viac	-1,616	0,223	-18,797	-11,817	-31,933	-63,940
Celkom		4,391	16,115	-7,090	-27,107	13,690	0,000
Ženy	Do 30	-0,411	-8,120	-6,003	-31,291	-22,500	-68,325
	31-40	-0,880	-7,309	-8,446	20,048	-19,148	-15,735
	41-50	-2,519	2,967	10,827	12,014	-3,169	20,120
	50 a viac	-0,581	-3,654	10,712	26,337	31,126	63,940
Celkom		-4,391	-16,115	7,090	27,107	-13,690	0,000

Muži vo veku do 30 rokov hodnotili faktor vzdelávanie a osobný rast ako veľmi dôležitý rovnako ako 31 – 40 roční muži (tabuľka 6). Pre 41 – 50 ročných mužov je neutrálny a pre 50 a viac ročných mužov málo podstatný motivačný faktor. Ženy do 30 rokov hodnotili faktor ako nepodstatný. Pre ostatné vekové kategórie žien vzdelávanie a osobný rast predstavovalo veľmi dôležitý faktor. Na základe p – hodnoty (0,000) zamietame H_0 .

Tabuľka 7 Post – hoc test: vek, pohlavie a vzdelávanie a osobný rast

Približné pravdepodobnosti pre post hoc testy Chyba: meziskup. PČ = 0,819, sv = 3712,0									
Pohlavie	Vek	Muži				Ženy			
		Do 30 (4,131)	31-40 (4,068)	41-50 (3,971)	50 viac (4,051)	Do 30 (4,084)	31-40 (4,083)	41-50 (4,045)	50 viac (4,139)
Muži	Do 30		0,952	0,085	0,980	0,997	0,990	0,789	1,000
	31-40	0,952		0,671	1,000	1,000	1,000	1,000	0,966
	41-50	0,085	0,671		0,980	0,674	0,482	0,895	0,202
	50viac	0,980	1,000	0,980		1,000	1,000	1,000	0,966
Ženy	Do 30	0,997	1,000	0,674	1,000		1,000	0,999	0,993
	31-40	0,990	1,000	0,482	1,000	1,000		0,997	0,992
	41-50	0,789	1,000	0,895	1,000	0,999	0,997		0,859
	50viac	1,000	0,966	0,202	0,966	0,993	0,992	0,859	

Hodnoty všetkých vekových kategórií oboch pohlaví sa prekrývajú a nelíšia sa od seba (tabuľka 7).

Tabuľka 8 Štatistická významnosť veku, pohlavia a uplatnenia vlastných schopností

Pearsonov chí-kvadrát 88,196, p=0,000							
Pohlavie	Vek	1	2	3	4	5	Celkom
Muži	Do 30	5,536	7,730	10,407	9,709	34,942	68,325
	31-40	2,053	-1,686	-2,738	4,333	13,772	15,735
	41-50	1,418	-1,600	22,707	-23,033	-19,612	-20,120
	50 a viac	-3,616	-3,768	-10,002	-20,281	-26,272	-63,940
Celkom		5,391	0,676	20,374	-29,272	2,831	0,000
Ženy	Do 30	-1,411	1,887	-13,807	-44,468	-10,526	-68,325
	31-40	-1,880	-1,487	-5,739	1,651	-8,280	-15,735
	41-50	-1,519	-0,411	0,654	32,163	-10,767	20,120
	50 a viac	-0,581	-0,665	-1,482	39,925	26,742	63,940
Celkom		-5,391	-0,676	-20,374	29,272	-2,831	0,000

Na základe výsledkov výskumu prezentovaných v tabuľke 8 môžeme konštatovať, že muži vo veku do 30 rokov a 31 – 40 rokov hodnotili uplatnenie vlastných schopností ako veľmi dôležitý motivačný faktor. Vekové kategórie mužov 41 – 50 a 50 a viac rokov tento faktor hodnotili ako neutrálny resp. nepodstatný. Ženy do 30 rokov faktor uplatnenie vlastných schopností hodnotili ako málo podstatný motivačný faktor. Pre vekové kategórie 31 – 40, 41 – 50 a 50 a viac rokov bol tento faktor dôležitý. Tabuľka 9 prezentuje štatistické testovanie motivačného faktora uplatnenie vlastných schopností. Pri tomto motivačnom faktore neexistujú štatisticky významné rozdiely medzi vekom a pohlavím respondentov.

Tabuľka 9 Post – hoc test: vek, pohlavie a uplatnenie vlastných schopností

Približné pravdepodobnosti pre post hoc testy Chyba: meziskup. PČ = 0,782, sv = 3712,0									
Pohlavie	Vek	Muži				Ženy			
		Do 30 (4,040)	31-40 (4,085)	41-50 (3,983)	50 viac (4,089)	Do 30 (4,084)	31-40 (4,076)	41-50 (4,050)	50 viac (4,139)
Muži	Do 30		0,993	0,967	0,999	0,997	0,998	1,000	0,811
	31-40	0,993		0,575	1,000	1,000	1,000	0,998	0,992
	41-50	0,967	0,575		0,897	0,761	0,684	0,923	0,257
	50 a viac	0,999	1,000	0,897		1,000	1,000	1,000	0,999
Ženy	Do 30	0,997	1,000	0,761	1,000		1,000	0,999	0,992
	31-40	0,998	1,000	0,684	1,000	1,000		1,000	0,980
	41-50	1,000	0,998	0,923	1,000	0,999	1,000		0,881
	50 a viac	0,811	0,992	0,257	0,999	0,992	0,980	0,881	

Tabuľka 10 Štatistická významnosť veku, pohlavia a pracovného postupu

Pearsonov chí-kvadrát 98,506, p=0,000							
Pohlavie	Vek	1	2	3	4	5	Celkom
Muži	Do 30	2,022	1,487	21,208	-7,213	50,821	68,325
	31-40	-0,329	-1,995	-11,706	4,146	25,618	15,735
	41-50	1,003	-3,893	4,421	-7,893	-13,759	-20,120
	50 a viac	-0,295	-4,929	-3,752	-23,612	-31,352	-63,940
Celkom		2,401	-9,329	10,171	-34,571	31,328	0,000

Ženy	Do 30	-1,930	-1,354	-28,908	-18,487	-17,646	-68,325
	31-40	-1,268	4,208	6,418	2,341	-27,433	-15,735
	41-50	-1,939	10,299	12,486	17,186	-17,912	20,120
	50 a viac	2,737	-3,824	-0,167	33,531	31,663	63,940
Celkom		-2,401	9,329	-10,171	34,571	-31,328	0,000

Muži vo vekovej kategórii do 30 rokov hodnotili pracovný postup ako veľmi dôležitý kariérny motivačný faktor a pre 31 – 40 ročných mužov je tento faktor taktiež veľmi dôležitý (tabuľka 10). Pre mužov vo veku od 41 do 50 rokov je faktor neutrálny a pre 50 a viac ročných je nepodstatný. Veková kategória žien do 30 rokov hodnotila faktor ako málo podstatný. 31 až 40 ročné ženy hodnotili pracovný postup ako neutrálny motivačný faktor, 41 – 50 ročné a 50 viac ročné ženy hodnotili faktor ako dôležitý. V tabuľke 11 môžeme vidieť, že pri faktore pracovný postup neexistujú štatisticky významné rozdiely medzi vekom a pohlavím respondentov.

Tabuľka 11 Post – hoc test: vek, pohlavie a pracovný postup

Približné pravdepodobnosti pre post hoc testy Chyba: meziskup. PČ = 0,797, sv = 3712,0									
Pohlavie	Vek	Muži				Ženy			
		Do 30 (4,077)	31-40 (4,114)	41-50 (4,019)	50 viac (3,983)	Do 30 (4,103)	31-40 (3,975)	41-50 (3,961)	50 viac (4,122)
Muži	Do 30		0,998	0,968	0,948	1,000	0,588	0,415	0,998
	31-40	0,998		0,679	0,759	1,000	0,161	0,080	1,000
	41-50	0,968	0,679		1,000	0,902	0,993	0,965	0,780
	50 viac	0,948	0,759	1,000		0,831	1,000	1,000	0,693
Ženy	do 30	1,000	1,000	0,902	0,831		0,497	0,355	1,000
	31-40	0,588	0,161	0,993	1,000	0,497		1,000	0,341
	41-50	0,415	0,080	0,965	1,000	0,355	1,000		0,228
	50 viac	0,998	1,000	0,780	0,693	1,000	0,341	0,228	

Tabuľka 12 Štatistická významnosť veku, pohlavia a samostatného rozhodovania

Pearsonov chí-kvadrát 96,946, p=0,000							
Pohlavie	Vek	1	2	3	4	5	Celkom
Muži	Do 30	-0,764	11,759	8,937	9,802	38,592	68,325
	31-40	1,214	-4,921	-4,779	2,723	21,498	15,735
	41-50	0,466	8,230	15,298	-27,717	-16,397	-20,120
	50 a viac	-1,491	0,589	-5,270	-24,558	-33,209	-63,940
Celkom		-0,575	15,657	14,186	-39,750	10,483	0,000
Ženy	Do 30	1,272	-10,075	-8,187	-19,385	-31,950	-68,325
	31-40	0,261	1,290	-3,664	-5,973	-7,648	-15,735
	41-50	-0,491	-1,570	-3,645	32,467	-6,641	20,120
	50 a viac	-0,467	-5,301	1,310	32,642	35,756	63,940
Celkom		0,575	-15,657	-14,186	39,750	-10,483	0,000

Muži do 30 rokov a 31 – 40 roční hodnotili motivačný faktor samostatné rozhodovanie ako veľmi dôležitý faktor (tabuľka 12). Pre 41 – 50 ročných mužov ide o neutrálny faktor a pre 50 a viac ročných ide o málo podstatný kariérny motivačný faktor. Ženská vzorka do 30 rokov hodnotila faktor ako nepodstatný a 31 – 40 ročné ženy ako málo podstatný. 41 – 50 ročné ženy považovali skúmaný faktor za dôležitý a 50 a viac ročné ženy za veľmi dôležitý. Na hladine významnosti 5 % zamietame hypotézu H_0 . Vek a pohlavie nemajú vplyv na samostatné rozhodovanie zamestnancov (tabuľka 13).

Tabuľka 13 Post – hoc test: vek, pohlavie a samostatné rozhodovanie

Približné pravdepodobnosti pre post hoc testy Chyba: meziskup. PČ = 0,761, sv = 3712,0									
		Muži				Ženy			
Pohlavie	Vek	Do 30 (4,017)	31-40 (4,073)	41-50 (3,981)	50 viac (3,957)	Do 30 (4,034)	31-40 (4,058)	41-50 (4,030)	50 viac (4,108)
Muži	Do 30		0,975	0,998	0,996	1,000	0,996	1,000	0,874
	31-40	0,975		0,712	0,859	0,999	1,000	0,994	1,000
	41-50	0,998	0,712		1,000	0,992	0,862	0,987	0,545
	50 viac	0,996	0,859	1,000		0,983	0,928	0,988	0,602
Ženy	Do 30	1,000	0,999	0,992	0,983		1,000	1,000	0,955
	31-40	0,996	1,000	0,862	0,928	1,000		1,000	0,995
	41-50	1,000	0,994	0,987	0,988	1,000	1,000		0,941
	50 viac	0,874	1,000	0,545	0,602	0,955	0,995	0,941	

Tabuľka 14 Štatistická významnosť veku, pohlavia a právomoci

Pearsonov chí-kvadrát 90,122, p=0,000							
Pohlavie	Vek	1	2	3	4	5	Celkom
Muži	Do 30	1,658	9,966	-5,462	18,608	43,555	68,325
	31-40	-3,792	2,529	-3,714	4,462	16,250	15,735
	41-50	-0,436	-0,134	8,725	-26,699	-1,576	-20,120
	50 a viac	0,464	-2,259	-14,771	-18,406	-28,968	-63,940
Celkom		-2,106	10,101	-15,221	-22,035	29,261	0,000
Ženy	Do 30	-1,291	-11,841	-3,388	-34,683	-17,122	-68,325
	31-40	2,273	-0,226	-11,349	-1,366	-5,067	-15,735
	41-50	-0,374	3,098	22,018	17,359	-21,982	20,120
	50 a viac	1,498	-1,132	7,940	40,725	14,909	63,940
Celkom		2,106	-10,101	15,221	22,035	-29,261	0,000

Veková kategória mužov do 30 a 31 – 40 rokov hodnotila právomoc ako veľmi dôležitý motivačný faktor. Pre 41 – 50 ročných mužov je právomoc neutrálna (tabuľka 14). Ženy do 30 rokov právomoc hodnotia ako nepodstatný kariérny faktor rovnako ako ženy vo veku od 31 – 40 rokov. 41 – 50 ročné ženy považovali právomoci za neutrálny a 50 a viac ročné ženy za dôležitý kariérny motivačný faktor.

Tabuľka 15 Post – hoc test: vek, pohlavie a právomoc

Približné pravdepodobnosti pre post hoc testy Chyba: meziskup. PČ = 0,830, sv = 3712,0									
		Muži				Ženy			
Pohlavie	Vek	do 30 (3,989)	31-40 (3,980)	41-50 (3,914)	50 viac (3,868)	do 30 (3,958)	31-40 (3,931)	41-50 (3,848)	50 viac (3,958)
Muži	Do 30		1,000	0,893	0,842	1,000	0,973	0,201	1,000
	31-40	1,000		0,942	0,889	1,000	0,988	0,233	1,000
	41-50	0,893	0,942		0,999	0,998	1,000	0,939	0,998
	50 viac	0,842	0,889	0,999		0,964	0,995	1,000	0,962
Ženy	Do 30	1,000	1,000	0,998	0,964		1,000	0,713	1,000
	31-40	0,973	0,988	1,000	0,995	1,000		0,796	1,000
	41-50	0,201	0,233	0,939	1,000	0,713	0,796		0,735
	50 viac	1,000	1,000	0,998	0,962	1,000	1,000	0,735	

Aj pri tomto kariérnom motivačnom faktore post – hoc test potvrdil, že respondenti hodnotili faktor rovnako bez ohľadu na pohlavie a vek (tabuľka 15).

Tabuľka 16 Štatistická významnosť veku, pohlavia a prestíže

Pearsonov chí-kvadrát 103,836, p=0,000							
Pohlavie	Vek	1	2	3	4	5	Celkom
Muži	Do 30	4,044	7,838	10,233	13,128	33,083	68,325
	31-40	-6,659	-0,720	-18,259	17,551	23,822	15,735
	41-50	-1,994	9,893	-13,532	-10,979	-3,508	-20,120
	50 a viac	-0,590	-8,992	-26,548	-12,825	-14,985	-63,940
Celkom		-5,198	8,019	-48,106	6,874	38,411	0,000
Ženy	Do 30	-1,860	-8,929	-12,508	-33,361	-11,666	-68,325
	31-40	3,463	-9,424	8,342	-11,528	-6,588	-15,735
	41-50	-3,879	0,173	29,986	17,841	-24,000	20,120
	50 a viac	7,474	10,162	22,286	20,175	3,843	63,940
Celkom		5,198	-8,019	48,106	-6,874	-38,411	0,000

Muži vo veku do 30 rokov a 31 – 40 rokov hodnotili prestíž ako veľmi dôležitý kariérny motivačný faktor. 41 – 50 roční muži faktor považovali za málo podstatný a muži 50 a viac roční hodnotili faktor ako nepodstatný (tabuľka 16). Pre ženy vekovej kategórie do 30 rokov je faktor nepodstatný. Ostatné kategórie žien hodnotili faktor ako neutrálny. Medzi vekom, pohlavím a prestížou neexistujú štatisticky významné rozdiely ($p = 0,000$). Výsledky post – hoc testu prezentuje tabuľka 17.

Tabuľka 17 Post – hoc test: vek, pohlavie a prestíž

Približné pravdepodobnosti pre post hoc testy Chyba: meziskup. PČ = 0,956, sv = 3712,0									
		Muži				Ženy			
Pohlavie	Vek	Do 30 (3,839)	31-40 (3,937)	41-50 (3,811)	50 viac (3,911)	Do 30 (3,858)	31-40 (3,808)	41-50 (3,755)	50 viac (3,868)
Muži	Do 30		0,732	1,000	0,993	1,000	1,000	0,868	0,421
	31-40	0,732		0,421	1,000	0,952	0,355	0,038	0,013
	41-50	1,000	0,421		0,956	0,998	1,000	0,983	0,678
	50 viac	0,993	1,000	0,956		0,999	0,949	0,670	0,200
Ženy	Do 30	1,000	0,952	0,998	0,999		0,997	0,836	0,265
	31-40	1,000	0,355	1,000	0,949	0,997		0,985	0,702
	41-50	0,868	0,038	0,983	0,670	0,836	0,985		0,982
	50 viac	0,421	0,013	0,678	0,200	0,265	0,702	0,982	

ZÁVER

Z dôvodu efektívneho motivovania podriadených musí každý manažér poznať svoje potreby a potreby svojich zamestnancov. Efektívne motivovanie sa odzrkadlí v dosahovaní dobrých pracovných výsledkov. Treba brať do úvahy aj to, že každý zamestnanec je odlišný, má iné potreby a motivuje ho niečo iné. Zamestnanci nemusia byť motivovaní konkrétnym faktorom ale kombináciou rôznych podnetov. Správna motivácia privádza zamestnancov k určitému postupu ako v profesionálnom tak aj súkromnom živote, čo znamená určitú kariéru. Kariéra je sled udalostí v profesionálnom tak aj súkromnom živote, je to posun, zotrvanie a samozrejme aj pokles v hierarchii pozícií. Každý jeden z nás bez ohľadu na vek, pohlavie, vzdelanie, rasu alebo vierovyznanie má v živote svoje ciele, sny a ambície, ktoré chce a snaží sa dosiahnuť. Vo výskume sme predpokladali, že existujú štatisticky významné rozdiely v kariérnej motivácii zamestnancov slovenských podnikov v závislosti od veku a pohlavia. Po vykonaní štatistických analýz hypotézu H_0 zamietame pri všetkých analyzovaných motivačných faktoroch (pracovné uznanie, vzdelávanie a osobný rast, uplatnenie vlastných schopností, pracovný postup, samostatné rozhodovanie, právomoci, prestíž) a prijímame alternatívnu hypotézu H_1 . Môžeme konštatovať, že motivačný faktor pracovné uznanie hodnotili muži vo veku do 30 rokov a 31 – 40 ako dôležitý až veľmi dôležitý motivačný faktor. Pre mužov vo veku od 41 do 50 rokov je neutrálnym faktorom a pre 50 a viac ročných mužov je nepodstatný. Ženy do 30 rokov hodnotili faktor ako málo podstatný. 31 – 40 a 41 – 50 ročné ženy hodnotili faktor ako dôležitý motivačný faktor. 50 a viac ročné ženy považovali pracovné uznanie za veľmi dôležitý kariérny motivačný faktor.

Vzdelávanie a osobný rast muži vo veku do 30 rokov a 31 – 40 rokov hodnotili ako veľmi dôležitý. Pre 41 – 50 ročných mužov je neutrálny a pre 50 a viac ročných mužov je málo podstatný. Ženy do 30 rokov hodnotili faktor ako nepodstatný. Pre ostatné vekové kategórie predstavovalo vzdelávanie a osobný rast veľmi dôležitý kariérny motivačný faktor.

Uplatnenie vlastných schopností považovali muži vo veku do 30 rokov a 31 – 40 rokov za veľmi dôležitý motivačný faktor. Vekové kategórie mužov 41 – 50 a 50 a viac rokov tento faktor hodnotili ako neutrálny resp. nepodstatný. Ženy do 30 rokov faktor uplatnenie vlastných schopností hodnotili ako málo podstatný motivačný faktor. Pre vekové kategórie 31 – 40, 41 – 50 a 50 a viac rokov bol tento faktor dôležitý.

Pracovný postup muži vo vekovej kategórii do 30 rokov hodnotili ako veľmi dôležitý kariérny motivačný faktor a pre 31 – 40 ročných je taktiež veľmi dôležitý. Pre mužov vo veku od 41 do

50 rokov je faktor neutrálny a pre 50 a viac ročných je nepodstatný. Veková kategória žien do 30 rokov hodnotila faktor ako málo podstatný. 31 až 40 ročné ženy hodnotili pracovný postup ako neutrálny motivačný faktor, 41 – 50 ročné a 50 viac ročné ženy hodnotili faktor ako dôležitý.

Motivačný faktor samostatné rozhodovanie muži do 30 rokov a 31 – 40 roční muži hodnotili ako veľmi dôležitý faktor. Pre 41 – 50 ročných mužov ide o neutrálny faktor a pre 50 a viac ročných ide o málo podstatný kariérny motivačný faktor. Ženská vzorka do 30 rokov hodnotila faktor ako nepodstatný a 31 – 40 ročné ženy ako málo podstatný. 41 – 50 ročné ženy hodnotili faktor ako dôležitý a 50 a viac ročné ženy ako veľmi dôležitý.

Veková kategória mužov do 30 a 31 – 40 rokov hodnotila právomoc ako veľmi dôležitý kariérny motivačný faktor. Pre 41 – 50 ročných mužov je právomoc neutrálny faktor. Ženy do 30 rokov právomoc hodnotia ako nepodstatný kariérny faktor rovnako ako ženy vo veku od 31 – 40 rokov. 41 – 50 ročné ženy považovali právomoci za neutrálny a 50 a viac ročné ženy za dôležitý kariérny motivačný faktor.

Muži vo veku do 30 rokov a 31 – 40 rokov hodnotili prestíž ako veľmi dôležitý kariérny motivačný faktor. 41 – 50 roční muži faktor hodnotili ako málo podstatný a 50 a viac roční muži hodnotili faktor za nepodstatný. Pre ženy vekovej kategórie do 30 rokov je faktor nepodstatný. Ostatné kategórie žien hodnotili faktor ako neutrálny kariérny motivačný faktor. Na základe výsledkov výskumu môžeme tvrdiť, že v kariérnej motivácii zamestnancov slovenských podnikov neexistujú štatisticky významné rozdiely v závislosti od veku a pohlavia. Manažérom odporúčame, aby zamestnancov, ktorých motivujú kariérne motivačné faktory, motivovali unifikovane bez ohľadu na vek a pohlavie.

Publikácia je súčasťou riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/0024/17 Matematický model motivácie a APVV-16-0297 Aktualizácia antropometrickej databázy slovenskej populácie.

BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY

- BERKUP, S. B. et al. 2014. Working with generations X and Y in generation Z period. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 19, pp. 218–229.
- CAHA, Z. et al. 2016. A standardised test as a tool for the reliable verification of acquired knowledge. *Littera Scripta*, Vol. 9, No. 1, pp. 22–32.
- CARTER, N. M. et al. 2011. *Invest in women, invest in America*. Washington: Committee Print.
- CARTER, N. M. et al. 2010. Women in management: Delusions of progress. *Harvard Business Review*.
- COLLIER, E. 2017. Workplace warfare: Baby Boomers, Gen X and Gen Y. *Cources & Career Resources*.
- DZIEWANOWSKA, K. et al. 2016. Generation Y's expectations of their future employment relationships pose a challenge for their employers. *Journal of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, Vol. 19, No. 1, pp. 1–12.
- EBY, L. T. 2003. Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 689–708.
- EDDLESTONE, K. A. 2004. Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 4, pp. 360–385.
- FIADACA, G. 2007. *Women and the mafia: female roles in organized crime structures*. New York: Springer.
- FOLKMAN, J. 2015. 6 Surprising reasons younger managers perform best. *Forbes*.

- GATTIKER, U. E. et al. 1988. Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations*, Vol. 41, No. 8, pp. 569–591.
- GRENCIKOVA, A. et al. 2016. Recent trends in international migration of young people in Slovakia. *Actual Problems of Economics*, Vol. 182, No. 2, pp. 229–236.
- HOOLE, C. 2015. Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *Journal of Human Resources Management*, Vol. 13, No. 11.
- KAMPF, R. et al. 2015. The identification and development of talents in the environment of logistics companies. *Nase More*, Vol. 62, pp. 139–142.
- KIRCHMEYER, C. 1998. Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 673–692.
- KLARIĆ, K. 2016. *Financial aspects of FSC CoC wood industry certificate holders*. Proceedings of Scientific Papers The Path Forward for Wood Products: A Global Perspective, pp. 143–148.
- KUCHARČIKOVÁ, A. et al. 2016. Approaches to the quantification of the human capital efficiency in enterprises. *Communications – Scientific Letters of the University of Zilina*, Vol. 18, No. 1, pp. 49–54.
- LIŽBETINOVÁ, L. 2017. *Competences of university graduates in field of transport and logistics*. Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference – Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, pp. 3662–3669.
- MORRISON, A. et al. 1990. Women and minorities in management. *American Psychologist*, Vol. 2, pp. 200–208.
- MURA, L. et al. 2015. *Innovation and entrepreneurship network*. 5th Central European Conference in Regional Science, Košice, Slovakia, pp. 643–651.
- NADANYIOVA, M. et al. 2015. Green marketing and its exploitation in Slovak companies. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 26, pp. 219–226.
- NG, E. S. W. 2010. New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, pp. 281–292.
- NOHARA, H. 1999. L'analyse sociétale des rapports entre les activités féminine et masculine: Comparaison France-Japon. *Revue Française de Sociologie*, Vol. 40, No. 3, pp. 531–558.
- PERIĆ, I. et al. 2017. *Enterprise resource planning: Case study of Croatian wood companies*. Proceedings of Scientific Papers – More Wood, Better Management, Increasing Effectiveness: Starting Points and Perspective, pp. 212–217.
- RENNINGER, K. et al. 2015. *The power of interest for motivation and engagement*. London: Routledge. 188 p. ISBN 1138779792.
- RUSNÁKOVÁ, S. et al. 2013. *Education in composite materials*. International Conference on Interactive Collaborative Learning, Kazan, Russian Federation.
- SABA, T. 2004. *Gérer la carrière des femmes : une réalité différente et des pratiques distinctes*. Paris: Vuibert.
- SEKOVÁ, M. 2008. *Actual problems of human resources management in civil service in the Slovak Republic*. International scientific conference on Hradec economic days 2008. pp. 89–93.
- SMOLKOVÁ, E. et al. 2016. *Country-of-origin brands from the point of view of the Slovak and Czech consumers*. Proceedings of the 27th International Business Information

- Management Association Conference – Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016, pp. 2119–2130.
- SPAKOVSKA, K. 2015. *Influence of motivation on work performance and loyalty of employees in industrial enterprises*. International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM, pp. 399–406.
- STOPKA, O. et al. 2016a. Methodology for measuring the customer satisfaction with the logistics services. *Nase More*, Vol. 63, No. 3, pp. 189–194.
- STOPKA, O. et al. 2016b. Proposal for optimization of the inventory level using the appropriate method for its procurement. *Nase More*, Vol. 63, No. 3, pp. 195–199.
- URBANCOVÁ, H. et al. 2015. Methods of recruitment in the Czech and Slovak organizations. *Acta Universitatis Agribulturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 63, No. 3, pp. 1051–1060.
- VETRÁKOVÁ, M. et al. 2016. Diagnosing organizational culture in national and intercultural context. *E a M: Ekonomie a Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 62–73.
- WEINLICK, J. 2015. Young managers perform the best and here's. Why? *Beyond*.
- WHITING, R. H. et al. 2001. Explaining gender inequity in the New Zealand accounting profession. *British Accounting Review*, Vol. 33, pp. 191–222.

AUTHORS

Ing. Silvia Lorincová, PhD.

Technická univerzita vo Zvolene
Ul. T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
silvia.lorincova@tuzvo.sk

doc. Ing. Miloš Hitka, PhD.

Technická univerzita vo Zvolene
Ul. T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
hitka@tuzvo.sk

PhDr. Andrej Piňák

Univerzita Komenského v Bratislave
Šafárikovo námestie 6, P.O.BOX 440, 814 99
Bratislava 1
pinak3@uniba.sk



DIGITAL LITERACY DEVELOPMENT IN A CONTEXT OF THE OVERLAPPING OF ONLINE AND OFFLINE SOCIABILITY

Martina PORUBČINOVÁ

ABSTRACT

This paper examines intergenerational and socio-economic differentiation in the level of digital information literacy in specific age groups in Slovakia. Using statistical methods, we verify significance of the differences in the level of digital competencies in relation to work position and in relation to age. In this work we point to age-related differences in the structure of digital literacy. Based on empirical research realized on a sample of employment agencies' workers we point to significant differences in the assessment of the importance of digital competencies for blue and white-collar workers that reflect the impact of the offline social structure on digital literacy development.

KEY WORDS:

Information literacy, digital literacy, digital competencies, digital divide, generational divide, work position

INTRODUCTION

The intergenerational differences in the field of work competencies, particularly in the field of digital competencies has become recently a broadly discussed topic in a research community. Based on general experience, as well as the research focus of social scientists at present, the emergence of the Internet can be considered as one of key features defining and determining the way of life at the beginning of the millennium.

In this work we focused on the development of digital competencies in the context of the information society development. Creating the Internet, a new way of communication that also transforms ways of learning, working, doing business, has become a new gift for a present time. All of us, the younger as well as the older, have been gradually facing the possibilities and challenges offered by the internet. As we have started to recognize its advantages, requirements and risks associated with it, the process of socialization into the online world has become a challenge for all of us, regardless of the age or education.

Social analysis does not avoid this phenomenon. On the contrary, a significant part of the authors identifies a current society today as a part of Internet era in the context of the Information society (Tuukkanen, 2014, Webster 2002, Castells, 2004, Lévy, 2000). The information society, in which technical innovations are developed in relation to the values, preferences, abilities, and talents of the individuals, creates requirements for the development of the competencies of a new kind. So, the specific period of socialization of different social groups into the digital world, of adapting to new technologies and acquiring new competencies, is taking place in society now.

Specific requirements of the informational type of society include not only formal qualifications but also the set of key competences, which, according to the EU, should be strategically developed. Strategic competencies of today include also digital competencies. According to the experts, the area of digital competence represents not only part of the area of key informal competencies, but also a set of necessary work qualifications (Castells,

2004). While the content of the most desirable competencies can change, expand and enrich over the course of life, digital competencies as such slowly become a firm and dynamic part of human capital, due to the overlapping of online and offline sociability (Wooglar, 2004).

It is interesting to watch how different social groups are going through and entering the digital world. Regarding the different assumptions of digital socialization, are there significant differences among the different groups when entering the digital world? How does this process evolve, how do specific groups cope with it? What factors are involved in the development of digital competences?

As the identification of the Internet generation of children has opened a space for the exploration of a digital participation of children for whom the digital world has been always present as the natural environment in their lives (Herring, 2008, Prensky, 2001), it is not surprising that the digital participation was perceived through the lens of different patterns of behavior, experiences and attitudes to the digital world in an intergenerational comparison.

The different characters of the participation of children and parents in the digital environment are reflected in the concept of „*digital generational divide* “. The authors emphasized the age-related differences in the digital skills and attitudes to the digital environment that determine an extent and forms of digital participation. The digital generational divide has been defined for example in the form of a specific „*digital language of youth*“ (Prensky, 2001, p.2), or by the fact that „*the internet generation socializes more online, downloads more entertainment media and consults the Web for a wider range of purposes than do present adults or young people of the previous generation*“ (Herring, 2008, p. 71).

Different features of children and parents' participation in the digital environment have found their reflection in the context of digital generational divide as a specific kind of digital divide. In this context, the authors pointed to age-related differences in digital skills, attitudes towards digital participation, and patterns of digital competence use in practice.

Our interest focuses on the structure of digital literacy and the significance of the differences in the various areas of digital activity in the intergenerational and sociodemographic comparison, based on the data from international studies and from representative surveys in Slovakia. Demographic data are used as the basis for identifying key age groups for intergenerational comparison of digital habitus.

1. THE INTERGENERATIONAL COMPARISON OF INFORMATION LITERACY

When comparing digital habitus of children and parents as special age groups in the field of digital literacy in Slovakia, it was necessary to define the age of members of the examined groups: children, who are the first members of the Internet generation of children and their parents. Who exactly are, based on statistical and demographic findings, the members of the Internet generation and how can the generation of their parents be defined in terms of age?

As the origins of the introduction of the internet in Slovakia date back to the second half of the 90s and computer rooms were set up in schools by 2004, the period of the second half of the 90s can be defined as the beginning of a formation of the Internet generation of children in Slovakia, the first children born into the digital world.

According to the demographic findings, it is possible to determine the average age of parents of the first members of the Internet generation of children in Slovakia (born around 2000 in Slovakia), currently in 2016. If in the 90s, the average age of women at a childbirth was 26 years (ranging from 23 years to 31 years and the first to fourth order), and the average age of father was 28,6 years, the range of the age is 42-51 years (parents of the first members of

the internet generation are born in 1965-1974, average age of the parents of the period can be defined as 49-51 years (Megyesiová, Bačo, Ponišť, 2015, Böhmer, Luha, 2015).

What is the level of digital literacy in both examined age groups – in a group of the first members of the Internet generation and in a group of their parents in Slovakia?

Digital literacy is being measured by different indicators in different approaches, as for example by performance in digital and other literacy tests (PIAAC study) or by subjective self-assessment by respondents (Digital Slovakia). According to PIAAC study, focused on qualitative assessment of the different competences, including digital competences and the ability to use them in practice, digital competencies is broadly defined as “the interest, attitude, and ability of individuals to appropriately use digital technology and communication tools” (PIAAC, 2013, p.12). Competencies as goal setting and monitoring process, planning, accessing information and selecting and organizing information in web environment, email environment and multiple environment, are examined in relation to problem solving competency in technology-rich environment and were measured in paper test (or computer version) tasks.

In a study Digital literacy in Slovakia (Veštic, 2015a), digital competencies are measured by the self-assessments of respondents in twenty-eight digital competencies that can be divided into four main groups, such as the ability to work with hardware, the ability to work with software, the ability to manage the information in virtual space and the ability to communicate through information and communication technologies. According to the study, digital literacy of the age group is defined as a share of digitally literate within the age group. The analysis of digital literacy is based on the self-assessments of respondents in twenty-eight digital competencies and digitally literate person is identified as a person who can achieve at least one of the twenty-eight e-skills studied. Digital literacy of the age groups that include parents of the Internet generation (these are groups of 35-44 years or 45-54 years), reaches 88%, measured as a percentage of digitally literate within the population.

The digital generation divide can be confirmed at 12% level in the field of digital literacy for the Internet generation of the children and their parents, as the achieved level of digital literacy of parents that reached 88% of digitally literate lags behind the share of digitally literate in a group of the first members of the Internet generation in Slovakia that reached 100% in terms of self-assessments of respondents.

To follow the development of digital intergenerational divide, we focused on a comparison of digital literacy of the members of the Internet generation and the parenting generation that is currently being formed.

What is the level of the digital literacy of those who are currently in the average age at childbearing? As in 2011, the average age of mothers at childbirth rose to 28,3 years (27,7 in the first order to the fourth order of 31,6) and the average age of fathers at the mother's birth of child was 32,14 years (Böhmer, Luha, 2015), the range 28,3-32 years defines the age group that is currently of the average age at childbearing. In the age group of the average age at childbearing, the level of digital literacy increased in 2013 by 3% compared to 2011 from 93% to 96%, making the group close to the strongest age groups in terms of level of digital literacy.

So, we can observe the digital literacy of new parental generation approaching the level of digital literacy of the age group of 14-17. If in 2011 a group of 14 to 24 years old could be marked as the age group with the highest levels of digital literacy (98%), in 2013 the group of 14-34 years old (in which the level of digital literacy in a group of 14-17 years old achieves of 100% and in the group 18-34 years old 97%) is one of the groups with the strongest digital literacy.

Based on these findings, the generation that is currently in the average age at childbearing can be describe as „the Internet generation of parents", that is able to accompany their children without the digital divide in the field of digital literacy. If we refer to children, who are surrounded by the digital world from the birth, as the Internet generation of children, we can use the term “the Internet generation of parents” to refer to those who around 2015 in the average age of 28-32 years realize their reproductive intentions in Slovakia. These parents born in the 80s are the first generation able to accompany their children of 10-14 years entering the digital world as the first generation of parents without the digital divide in the field of digital literacy.

This assumption is valid at an unchanged level of digital literacy in the groups studied, but even if there was an increase digital literacy among 41-50 years old, this group cannot be marked as Internet parents’ generation as an access to their children (aged 10-14 years) to digital space has already taken place.

As the children may enter the digital world according to some estimates at the age of 5-8 years, and some even earlier, parents can begin to accompany their children in the digital space earlier as in a case of 10-14 years old children (Livingston, 2011).

To verify the signs of digital generational divide, we focused on a comparison of the self-assessment in each digital competency within age groups. By Velšic (2016), digital literacy has been examined in four key groups of competencies such as work with hardware, software, work with information and services and communication competencies. Digital competencies of the component work with information and services included competencies: searching for the information and services on the internet, registration of the access to the information on the internet, searching for the information in LAN, searching for the information in databases and archives, filling in forms and documents, download and upload of data on the internet, internet-banking and online shopping competencies are included. Based on a comparison of digital competencies in the field of in groups the internet generation of aged 14-17 years (Gen1), the digital generation of parents (25-34) who currently including parents at the average age of childbearing without the digital gap in the field of general digital literacy (Gen2) and the parents of the members of internet generation (45-54) (Gen3) we tried to verify the inter-generational differences in each digital competency, according to the self-assessments of the members of the tested groups.

tab. 1: Indexes of the digital competencies in the field of the work with information and services by the examined age groups (Digital Slovakia, 2016)

Age	Searching for the information and services on the internet	Registration of the access to the information and services on the internet	Internet-banking	Searching for the information in databases and archives	searching for the information in LAN	filling in forms and documents	Download and upload of the information	Online shopping
14-17	0,90	0,90	0,27	0,60	0,43	0,55	0,74	0,52
25-34	0,85	0,79	0,70	0,53	0,57	0,72	0,70	0,76
45-54	0,62	0,62	0,44	0,32	0,25	0,40	0,37	0,44

Based on the self-assessment of respondents, the level of digital competence in the field of information and services is highest in the case of the Internet generation of children in all cases, except for the *Internet shopping and internet banking competencies*, with the highest level being reached by members of the 35-44 age group (**tab.1**).

The lowest value of self-assessment in all observed the competences was achieved by a group of 45-54 years old who represent the parents of the internet generation of children, except for the Internet banking. In the case of internet-banking, the lowest level of self-assessment of competence was achieved by a group of 14-17 years old.

To verify statistically significant differences in the level of information literacy competencies between tested age groups, we applied Mann Whitney U test to test the age-related differences in the level of information and other digital competencies (**tab. 2**).

tab. 2: Statistical significance of the differences in digital competencies between Gen 1, Gen 2 and 3 (significance level 0,05)

	Internet generation (Gen 1) aged 14-17	Internet generation of parents (Gen 2) Aged 25-34	Parents of the internet generation (Gen 3) Aged 45-54	Mann Whitney U test Gen 1 vs Gen 2	Mann Whitney U test Gen 1 vs Gen 3	Mann Whitney U test Gen 2 vs Gen 3
searching for the information in databases and archives	0.60	0.53	0.32	p=0,01208*	p=0,02034*	p=0.4009
internet banking	0.27	0.70	0.44	p=0.15386	p=0.01072*	p=0.65272
online shopping	0.52	0.76	0.44	p=0.56868	p=0.03*	p=0,40654
work with scanner	0.66	0.71	0.43	p=0.20054	p=0.0151*	p=0.61006
install the facilities to PC	0.51	0.64	0.30	p=0.15854	p=0.0251*	p=0.74896
copying and transmitting data in LAN	0.51	0.57	0.38	p=0.04136*	p=0.01046*	p=0.8493
searching for the data in LAN	0.43	0.57	0.25	p=0.04136*	p=00734*	p=0.74864

In the field of information literacy, statistically significant differences between the Internet generation of children and older parenting generations have been confirmed in the case of *searching for the information in databases and archives*. On the contrary, in the case of the competency of *internet-banking*, the youngest age group of 14-17 years old achieved a significantly lower self-assessment compared to members of older age groups. As in the case of *Internet banking*, even in the case of *Internet shopping*, the highest index of self-evaluation was achieved by the Internet generation group of parents (25-34 years old). The group of parents of the Internet generation of children (45-54 years old) achieved a significantly lower level of self-assessment compared to 14-17 years old. The significance of differences between the 14-17 age group and 25-34 years old, or between the two older age

groups, was not confirmed.

Using statistical methods, we verified differences in the level of digital competence in the other three groups of digital literacy competencies (work with hardware, software, information literacy and communication). According to the findings of differences in the level of digital competencies: Gen 1 reached significantly higher level in one competency to compare to Gen 2 (*searching in databases and archives*), but in case of six competencies to compare Gen 3 (*searching for the information in databases and archives, work with scanner, install facilities to PC, searching the data in LAN and copying and transmitting data in LAN and online-shopping*).

Gen 2 achieved a significantly higher level of self-assessment in *competency copying and transmitting the data in LAN and in copying and transmitting the data in LAN*.

Higher level of literacy skills in the 25-44 age group compared to the 45-54 age group as well as the intergenerational comparison of the overall level of digital literacy suggest the emergence of the first internet generation of parents (Gen 2) that can accompany their children in digital world without significant differences in digital competencies.

Also, the significantly lower level of internet banking in the youngest age group and the highest level of online shopping ability at 25-44 years old may indicate age-related differences in information skills needs. Lower levels of competencies searching and copying data in LAN in Gen 1 to compare Gen 2 could suggest the significance of the practice use (or practical applicability) in developing of digital competencies in the context of the overlapping of the online and offline socialization.

Statistically confirmed *age-related differences in the structure of information literacy* within the examined age groups can be explained in the context of the overlapping of the online and offline sociability - higher level of self-assessment of digital competencies in older age groups is likely to reflect the different practical applicability of these competencies in practice and partly different forms of (online and offline) activities in relation to the age.

Could these findings suggest that the development of the digital intergenerational divide will not develop independently from generic distribution as such, assuming a further narrowing of differences in the level of digital literacy of the age groups?

The overlapping of the online and online sociability has been stressed by several authors, f. e. in the context of online community formation. Also, the empirical findings in the level of digital literacy in relation to the work position also foster the assumption, that the offline social structure (structure of work position) relates to the level of digital competencies of the workers (Vešić, 2015).

2. DIGITAL COMPETENCIES OF THE WHITE AND BLUE-COLLAR WORKERS – SOCIAL STRUCTURE AS A BASIS OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL LITERACY

In the next part, the empirical findings reflect the findings on the level of digital competencies in relation to different work positions on the labor market.

In a study realized by a questionnaire method on a sample of the workers of 96 recruitment agencies (Porubčinová, 2015), we examined the significance of competencies specific for white collar workers and blue-collar workers, verifying the thesis of different types of the work culture specific for white and blue-collar workers by Manuel Castells (2004). The employers of the recruitment agencies were asked to assess the importance of the work competencies including digital competencies of persons in the situation of applying for a job. According to the findings of the assessment of recruitment agency workers of our sample, significance of

information society competencies was explored for the workers in blue and white-collar positions in examined set of competencies specific for the information society. The results confirmed the existence of different types of the work culture in the context of information society development as the significance of the competencies specific for the information society, including digital competencies, were significantly higher for white collar workers.

The empirical results based on the assessments of recruitment agencies workers are relevant for persons involved in the system of employment services (persons applying for a job and employed persons interested in applying for a new job). Empirical data collecting was realized by online questionnaire enquiry. Online questionnaire was sent to 865 email addresses of recruitment agencies collected in cooperation with ÚPSVAR (the managing board of system of employment services in Slovakia). The sample was created by 96 recruitment organizations (57 employment agencies from public sector, 14 agencies of contemporary employment, 24 employment agencies for recruitment for compensation and 1 agency for supported employment) that replied the questionnaires. Respondents (the employers of the recruitment agencies) were asked to assess the importance of the work competencies of job applicants and employed persons searching new job on the labor market in different work positions.

Statistic methods of Wilcoxon nonparametric test was used to clarify the significance of differences in the esteems of work competencies exploitation realized by employment agencies workers of the sample. Empirical results based on assessment of recruitment agencies workers are relevant for persons involved in the system of employment services (persons applying for a job and employed persons interested in applying for a new job).

Significance of the work competencies was examined in three sets of work competencies: information-society (IS) competencies, key (K8) competencies and universal competencies (UC). The first group of competencies was identified as specific for the work culture of information society (Himanen, 2004, Webster, 2002, Lévy, 2000, Castells, 2002) and include creativity, flexibility, digital competencies, analytic competencies and abilities to process information. The second group is one of key competencies relevant in the context of employability on the labor market and include communication skills, communication in foreign languages, mathematic skills, digital competencies, ability to learn, social competencies, leadership and cultural sensitivity. The third group covers universal competencies relevant in sector of economic activity (Belz-Siegrist, 2001), such as ability to learn, responsibility, independence and efficiency. The latter group was used as a benchmark of non-specific competencies.

The main research questions were focused on the significance of specific non-formal competencies on the labor market:

- What is the significance of the examined work competencies in the groups of white and blue-collar workers in the situation of applying for a job according the assessment of employers of the recruitment agencies?
- Is there a significant difference between the assessments of importance of examined competencies in relation to type of the work qualification (blue and white-collar workers)?
- Are the competencies defined as specific for the information society (IS, K8) assessed as more important in the situation for applying for a job to compare the set of universal work competencies?

2.1.THE SIGNIFICANCE OF WORK COMPETENCIES OF WHITE AND BLUE-COLLAR WORKERS IN THE SYSTEM OF EMPLOYMENT SERVICE

According to the findings of the assessment of recruitment agency workers of our sample, significance of information society competencies was explored for the workers in blue and white-collar positions in examined set of competencies (IS, K8, UC). *The results confirmed the existence of different types of the work culture in the context of information society development* as the significance of the competencies specific for the information society work culture (IS) and the significance of the key competencies (K8) were significantly higher for white collar workers

Within the competencies specific for the information society (IS, K8), competencies of flexibility and ability to process information (8,34) and creative capacity (8,30) were marked as the most important informal competencies of white collar workers, followed by assessment of importance of analytic skills (7,08) and digital competencies (7,07). As with white collars, but at the statistic significantly lower level, flexibility was assessed as the most important competency (6,7) of blue-collar workers, followed by ability to process information (5,40), creative capacity (4,04) and digital and analytic skills (3,19) (**tab. 3**).

tab. 3 *The assessment of the importance of work competencies IS and key competencies (K8) for blue and white collars and significance of differences.*

Respondents were asked to mark the significance of specific competencies on the scale from 10 points answering the question *According your opinion, how important are following personal competencies for job applicants and employed persons searching new job?*

	Work Competencies specific for information society	White collar workers (mean)	Blue collar workers (mean)	Wilcoxon (significance level 0,05)
Competencies IS	Creative capacity	8,30	4,07	0,00
	Flexibility	8,34	6,7	0,03
	Ability to process information	8,34	5,40	0,00
	Digital competencies	7,07	3,19	0,00
	Analytic skills	7,08	3,19	0,00
Competencies K8	Communication in mother language	8,96	5,58	0,00
	Communication in foreign languages	8,61	5,73	0,001
	Mathematic competence and basic competence in science and technology	6,19	3,58	0,00
	Digital competencies	7, 08	3,19	0,00
	Social and civic competences	6,10	3,03	0,00
	Learning to learn	8,10	7, 04	0,053
	Sense of initiative and entrepreneurship	7,38	3,61	0,00
	Cultural awareness and expression	6,30	3,47	0,00

The index of the significance of competencies IS, defined by the mean of significance of competencies IS to express the aggregate value of the significance of work competencies, was confirmed on a level 7,82 for white-collar workers to compare 4,51 for blue-collar workers. The importance of competencies IS achieved significantly higher level for white collar workers in all items. These findings support the thesis of the persistence of differences in the information society work culture of white and blue and collar workers, confirming the

thesis two different types of the work (generic-labor and self-programmable labor) of Manuel Castells (2002) in the information society.

The explored differences in the importance of the competencies defined as key competencies (K8) also support thesis of differences of work competencies specific for different types of work qualification. There was significantly higher degree of importance of all examined items for white collars except competency learning to learn, which was assessed as the only key competency not significantly different for white and blue collars (8,10 white collars and 7,04 blue collars) (Wilcoxon 0,053). The index of key competencies (K8) was created based on calculation of the mean of significance of K8 competencies, and confirmed on a level 4,40 for blue collar workers and 7,35 for white collar workers. According the assessment of significant importance of explored key competencies, competencies of communication in mother and foreign languages and ability to learn were marked as the most important key competencies in the process of applying for a job in the system of employment service both for white and blue collars. The next, the significance of digital competencies was assessed on the level 7,07 for white collar workers, but for blue collar workers it was assessed on the level below the average (3,19).

The significance of the competency learning to learn is reflected in a fact that the latter was included into the set of competencies specific for IS (based on the authors on the information society work culture) and into the set of competencies defined as key on the labor market. As the empirical findings didn't confirm significant differences on the significance of competency ability to learn for white and blue-collar workers, along with the highest assessment of significance of flexibility for blue and white-collar workers, the development of information society working environment through the forming of requirements towards human capital development could be indicated.

Significantly higher level of the importance of digital competencies assessed for blue and white-collar positions reflect the relation between the development of digital literacy and the structure of social position on the labor market.

As regard digital literacy, as stated by Velšić (2010), different digital competencies and experiences in a situation of applying for a job are closely related to the demands of the labor market. We believe similarly (based on findings in age-related differences in the level of digital competencies, as well as the findings on the level of the importance of the digital literacy in a situation for applying for a job) that the structure of social positions relates to the different set of demands even in digital competencies, that are reflected in different level of digital competencies, in relation to the age and socio-economic factors (type of work).

Thus, significant differences in the importance of the digital skills in relation to the work position could be explained in the frame of the overlapping online and offline activities, by the differences in requirements that emerge within a social structure.

SUMMARY

In this work we focused on the development of digital competencies in the context of the information society development. As we started to face possibilities and challenges associated with digital participation, our attention has focused on process of socialization into the online world of all of us, regardless of the age or education.

Digital socialization creates the challenges for different generations, for all of us. Differences in online activities including digital competencies are differentiated in relation to the age (age

related differences in the structure of digital information literacy) but also in relation to social structure (type of work, work position).

With the development of digital generational divide, we can suppose that it is not only age but also other social and demographic factors (work position, religion, family status) that affect the attitudes towards the digital world and online activities.

As digital participation affects us all, we can assume that the main challenges it brings will overcome the age limits, though with some differences in the development of digital competencies due to interdependent online and offline sociability. This can create a space for greater mutual understanding between generations in field of digital socialization, as the digital generational divide is gradually decreasing in field of digital literacy (digital generation of parents).

Regarding the findings on the development of specific digital competencies in relation to the age, we stress the age-related differences in the structure of digital literacy. Key findings of paper foster also the thesis of the overlapping of online and offline sociability.

- ❖ *The signs of the intergenerational digital divide in the field of digital literacy - disappearing for the raising generation of parents that is in the average reproductive age, currently 25 to 32 years to compare to the Internet generation of children in Slovakia*
- ❖ *The development of the digital generation parents (28-32) - without the digital divide to compare to the Internet generation of children (14-17) in a field of digital literacy*
- ❖ *Age-related differences in the structure of digital competencies due to overlapping of the online and offline sociability*
- ❖ *Significant differences in the level of the assessed importance of digital competencies in relation to different types of work positions*

Acknowledgements: This work was realized under the project APVV-14-0324 Addressing social challenges related to the design of evidence-based labour market policies

REFERENCES:

- BELZ, Horst - SIEGRIST, Marco. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 376 s. 80-71784-79-6, 978-80-7367-930-9.
- BENNER, Chris. 2004. *Labor in the Network Society: Lessons from Silicon Valley*, pp.174-213, In CASTELLS, Manuel. et all. 2004. *The Network Society A Cross-cultural Perspective*, Northampton: Edward Eldar Publishing, Inc., 464 s. ISBN 843 76 505.
- BÖHMER, D.- LUHA, J.: *Development of average age of parents at childbearing*, Forum Statisticum Slovacum 1/2013 [online]. [2015-10-13]. Available at: <<http://www.ssds.sk/casopis/archiv/2013/fss0113.pdf>>.
- CASTELLS, Manuel et all 2004. *The Network Society a Cross-cultural Perspective*. Northampton: Edward Eldar Publishing, Inc. 2004, 464 s. ISBN 843 76 505.
- HERRING, Susan, C. 2008. *Questioning the Generational Divide: Technological Exoticism and Adult Construction of Online Youth Identity*, in Buckingham, D.(Ed.), *Youth, Identity and Digital Media*, The MIT Press Cambridge, MA, 2008, p. 71-92. 10.1162/dmal

- 97802324834.071.
- HRMO, Roman-TUREK, Ivan. 2003. *Kľúčové kompetencie*. Bratislava: STU, 179 s. ISBN 8022718815
- HOWE, Neil-STRAUSS, Willam 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books, 415 s. ISBN 0375707190, 9780375707193
- ICILS 2013 – *Medzinárodná štúdia počítačovej a informačnej gramotnosti*. [online]. [2015-10-13]. Available at: <http://www.nucem.sk/documents/27/medzinarodne_merania/icils/publikacie/ine/Kr%C3%A1tka_spr%C3%A1va.pdf>.
- JUDGE, S., PUCKETT, K., BELL, S.: *Closing the Digital Divide: Update from the Early Childhood Longitudinal Study*, *The Journal of Educational Research*, 2006, Vol. 100, 1. p. 52-60. ISSN 6711 0022-0.
- Kompetencie podporujúce celoživotné vzdelávanie a iniciatívu „nové zručnosti pre nové pracovné miesta z apríla 2010*, Brusel: Rada EÚ, ISBN 0-415-28200-4, Available on the Internet: <<http://nuczv.sk/wp-content/uploads/ST08798.SK10.pdf>>
- LIVINGSTON, Susan., HELSPER, Ellen. 2007. *Gradations in digital inclusion: children, young people and digital divide*. New Media & Society. vol. 9 no. 4. p. 671-696. doi: 10.1177/1461444807080335.
- LENNON, Marylou., KIRSCH, Irwin, Von DAVIER, Matthias., WAGNER, Miachael., & YAMAMOTO, Kentaro. 2003. *Feasibility study for the PISA ICT literacy assessment*. Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- LÉVY, Pierre. 2000. *Kyberkultura. Zpráva pro Radu Evropy v rámci projektu "Nové technológie: Kulturní spolupráce a komunikace*. Praha: Karolinum. 227 s. ISBN 80-246-0109-5.
- MEGYESIOVÁ, Silvia, BAČO, Tomáš, PONIŠT, Peter. 2015. *Zmeny v reprodukčnom správaní žien na Slovensku*. [online]. [2015-10-13]. Available at: <<http://kdem.vse.cz/resources/relik12/sbornik/download/pdf/65-Megyesiova-Silvia-paper.pdf>>.
- OECD (2016), Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris. Available at: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264258051-en>>
- PIAAC Slovensko 2013 – Národná správa. *Výskum kompetencií dospelých - Elektronická platforma vzdelávania dospelých v Európe*. [online]. [2015-10-13]. Available at: <http://www.oecd.org/site/piaac/Slovakia_in%20Slovak.pdf>.
- POL, M. NOVOTNÝ, P. CHALOUPOKOVÁ, L., ŠIMBEROVÁ, Z. 2007. *Competence development as workplace learning in the Czech Republic*. In *Competence development as workplace learning*. Innsbruck: Innsbruck University Press, 64-87 s.
- PORUBČINOVÁ, Martina. 2015: *Work competencies of white and blue-collar workers in the context of information society development*. In *Prognostické práce* vol. 7, no. 2, p. 115-133. ISSN 1338-3590. Available at: <http://www.prog.sav.sk/fileadmin/pusav/download_files/prognosticke_prace/2015/PP7_2_2015_Porubcinova_cl2>.
- PLOWMAN, Lydia. McPAKE, Joanna. 2013. *Seven myths about young children and technology*, *Childhood Education* 89 (1), 27-33 s.
- PRENSKY, Mark 2001. *Digital Natives, Digital Immigrants*. In *On the Horizon*, NCB University Press, Vol.9, No. 5, s. 6.

- SOTKASIIRA, Tiina et al. 2009. *Building towards effective participation: A learning-based network approach to youth participation*. In B. Percy-Smith, Thomas, N. (eds.) *Handbook of Children's Participation: perspectives from theory and practice*. London: Routledge, 174-183 s.
- TAPSCOTT, Daniel. 2008. *Grown Up Digital How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw Hill Professional, 16. 11.
- TUUKKANEN, Terhi. 2014. *A Framework for Children's Participation in Online Environments*. 1st ed. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 90 s. ISBN 978-951-39-5936-4.
- TUUKKANEN, Terhi, WILSKA, Anna. 2014. Online environments in children's everyday lives: children's, parents' and teachers' points of view. *Young Consumers*, Vol. 16, Iss:1, 16 s., doi 10.1108/YC-03-2014-00430.
- VELŠIČ, Marián. 2010. *Digitálna gramotnosť a trh práce na Slovensku*. Bratislava: IVO, [online]. [2015-10-13]. Available at: <http://www.ivo.sk/buxus/docs/vyskum/subor/DG_a_trh_prace.pdf> ISBN 978-80-89 345-27-4
- VELŠIČ, Marián 2015a.: *Digitálna gramotnosť na Slovensku*. Bratislava: IVO, 2015. [online]. [2015-10-13]. Available at: <http://www.ivo.sk/buxus/docs/publikacie/subory/Digitalna_gramotnost_2015.pdf>
- VELŠIČ, Marián. 2015b. *Deti a rodičia v kyberpriestore*. [online]. [2015-10-13]. Available at: <http://www.ivo.sk/buxus/docs/publikacie/subory/Deti_a_rodicia_v_kyberpriestore.pdf>
- VELŠIČ, Marián 2016. *Digitálne Slovensko - výskumné dáta pre študentov*. Bratislava: IVO, 2016. [online]. [2016-08-14]. Available at: <<http://www.ivo.sk/7842/sk/aktuality/digitalne-slovensko-vyskumne-data-pre-studentov>>.
- VRABEC, Norbert. 2014. *Úroveň mediálnej gramotnosti dospeléj populácie SR v súvislosti s rozvojom digitálnych zručností a používateľskej praxe v online prostredí*, in Zaušková, A., Rybanský, R. (eds.) *Marketing Identity 2014: Digitálne inovácie Zelené inovácie*, Trnava: FMK UCM, 2014.
- WEBSTER, Frank. 2002. *Theories of the Information Society*. London: Routledge, 304 s, ISBN 0-415-28200-4.
- WOOGLAR, Steve. 2004. *Reflexive Internet? The British Experience of New Electronic Technologies*. 2004, p. 125-145, CASTELLS, M. at all: *The Network Society a Cross-cultural Perspective*, Northampton: Edward Elgar Publishing, 464 s. ISBN 843 76 505.
- ZEVENBERGEN, Robyn. 2007. Digital Natives Come to Preschool: implications for early childhood practice, *Contemporary Issues in Early Childhood*, 2007. Vol.8, (1), 19-29 s. 146718x15579746.

AUTHOR

Mgr. Martina Porubčinová, PhD.

Centrum spoločenských a psychologických vied SAV
Šancová 56
811 05 Bratislava
<http://www.prog.sav.sk/>
e-mail: progmpor@savba.sk

NÁZORY STUDENTŮ MANAŽERSKÝCH PROGRAMŮ NA DŮLEŽITÉ KOMPETENCE NA TRHU PRÁCE

OPINIONS OF MANAGERIAL PROGRAMS STUDENTS ON IMPORTANT
COMPETENCIES IN THE LABOR MARKET

Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ, Martin ŠIKÝŘ

Abstrakt

Príspevok je zaměřen na reflexi změn některých klíčových kompetencí potřebných pro dobré uplatnění absolventů univerzit na trhu práce v posledních letech na příkladu případové studie názorů a představ studentů a absolventů generace Y tří studijních programů s ekonomicko - manažerským zaměřením. Cílem příspěvku je analyzovat některé změny klíčových kompetencí z pohledu současných studentů, absolventů a jejich zaměstnavatelů a odpovědět na otázku, jak se hodnocení klíčových kompetencí z pohledu studentů postupně mění.

Klíčová slova: kompetence, studenti, generace Y, trh práce

Abstract

The aim of paper is concentrated to reflexion of key competencies needed for good position of young university graduates on labour market in last years on example of case study on opinions of students and graduates of generation Y – of three economics and managerial study programmes. The goal of paper is to analyse some changes of key competencies from the point of view students, graduates and their employers and answer on the question, about postpone changes of key competencies from the students view.

Key words: competency, students, generation Y, labour market

ÚVOD

Kompetence je jednou z nejdůležitějších částí řízení lidského kapitálu, protože lidé jsou největším přínosem společnosti, která vytváří zisk. Lidský kapitál je v české odborné literatuře definován jako souhrn vrozených a získaných dovedností, znalostí, schopností, zkušeností, talentů, návyků, motivace a energie, které mají lidé a které mohou být během určitého období použity k výrobě výrobků (Hroník, 2007; Tureckiová, 2007). Pojem lidského kapitálu se používá hlavně v souvislosti s otázkou kompetencí (Bosch-Sijtsema & Henriksson, 2014) a zdůrazňuje se, že význam sociálního kapitálu jako součásti produkčního potenciálu dané země se zvyšuje, pokud se stát pohybuje směrem do dalších etap hospodářského rozvoje. Sociální kapitál se proto stává velmi důležitým hnacím motorem modernizace národních příjmů v těch zemích, kde konkurenční výhody jsou založeny především na intelektuálním kapitálovém majetku (Jantoń-Drozdowska, E., & Majewska, M., 2015).

Během posledních dvaceti let se používá pojem "řízení podle kompetencí". Hroník (2007) definuje kompetence jako množství znalostí, dovedností, zkušeností a kvalit, které podporují dosažení cílů. Müller a Turner (2010) se shodují, že kompetenční modely a profily úspěšného manažera se zaměřují spíše na soft skills než na tvrdé dovednosti. Rozdělují tyto kompetence na tři oblasti: intelektuální (kritická analýza, vize atd.), manažerské (posílení, komunikace, dosažení atd.) a emoční (intuitivnost, interpersonální citlivost, svědomí atd.).

Tureckiová (2007) pod pojmem kompetence rozumí obecné schopnosti přiměřeně vyhodnotit situaci (daleko za pracovní situací) a dokázat přizpůsobit své chování této situaci nebo být připraven reagovat na situaci prostřednictvím zásahů do systému, které lze v důsledku tohoto proaktivního chování změnit žádoucím způsobem. Existují mnohé důkazy o tom, že organizační konkurenceschopnost závisí na výkonnosti zaměstnanců, která je určena schopnostmi zaměstnanců, motivací a pracovními podmínkami a kompetence jednotlivce by měly tedy odrážet organizační strategii (Medina & Medina, 2014).

Kompetence je běžně chápána jako soubor poznatků, dovedností a postojů, které jsou vyžadovány na daném pracovním místě, zatímco je také souborem znalostí, dovedností a postojů člověka. Kompetence mohou být obecně rozděleny na kompetence v oblasti chování a technické kompetence (např. Armstrong, 2015). Technická způsobilost a odborné dovednosti ("technické kompetence") jsou často založeny na formálním vzdělávání pracovníka, obvykle přeložené jako "tvrdé dovednosti" nebo "odborné způsobilosti". Několik nedávných výzkumných studií (např. Kolláriková, Pongrácz, 2014; Kacerova, E., 2016.) naznačuje, že "soft skills" jsou důležitější pro budoucí kariéru absolventů, ale jsou podceňovány během vysokoškolských studií. Tyto studie chápou v definici měkké dovednosti jako behaviorální kompetence. Výsledky výzkumu a zkušenosti učitelů ukazují, že rozvoj kompetence je podmíněn motivací studentů učit se a studovat na vysoké škole a kvalitou výuky, a to především školením soft skills v seminářích nebo projektových pracích a že tedy univerzita by měla být schopna poskytnout studentům teoretické znalosti i jejich praktické aplikace.

Miléníáni, také známí jako Generace Y, jsou jednotlivci narození od poloviny osmdesátých let do poloviny 90. let (v současné době ve věku třiceti let a méně). Post-miléníáni, také známí jako generace Z, jsou jednotlivci narození od poloviny 90. let do současnosti (v současné době lidé mladší dvaceti let). Teorie a praxe ukazují, že osobnosti, schopnosti, hodnoty, postoje a přesvědčení miléníánů jsou odlišné od osobností jejich rodičů a prarodičů, které patří ke generaci X - jednotlivců narozených od počátku 60. let do konce 80. let (Horváthová & Čopíková, 2015) a zdá se, že v případě postmiléníálů budou tyto rozdíly ještě více zřejmé.

Ve vyspělém světě je mladá generace miléníánů a postmiléníálů výrazně ovlivněna moderními technologiemi (Issa & Isaias, 2016) a vysokou životní úrovní (Yazici, 2016). Všechno se zdá být pro ně možné a dostupné. „Není třeba se obávat. Všechno bude v pořádku“. Tento snadný přístup k životu se odráží i v přístupu ke studiu, práci a kariéře. Je pozitivní, že mnoho mladých lidí studuje, aby zvýšilo své šance na trhu práce (Johnson et al., 2016), ale jejich skutečné profesionální a osobní kvality často nesplňují současné požadavky zaměstnavatelů. Mnoho mladých lidí nemá odpovídající odborné dovednosti a sociální zvyky (Cutillas, Monfort & Tortajada, 2011). Někteří z nich také nemají žádnou představu o své budoucí kariéře, ale často vyžadují pozice, které neodpovídají jejich schopnostem, jen aby si získali práci slibující jim vysoké příjmy a rychlou kariéru (Garcia-Ariscal & Van der Velden, 2008). Navíc mnoho mladých lidí touží po smysluplné práci, flexibilní pracovní době, rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, osobním rozvojem, přátelskými vztahy nebo profesními změnami (Inanc & Ozdilek, 2016). To vše vede k tomu, že většina zaměstnavatelů má tendenci přijímat raději zkušené pracovníky než mladé lidi s nedostatečnými zkušenostmi a neskutečnými očekáváními.

Mnoho zaměstnavatelů se obává organizačních a výkonnostních problémů zaměstnávání mladých lidí, což mimo jiné vede k nezaměstnanosti mladých lidí a začíná být vážným sociálním a ekonomickým problémem (Koňušíková & Kucharčíková, 2015). Základní problém však spočívá v tom, že řada zaměstnavatelů má nedostatek účinných strategií, politik a postupů zaměstnávání mladých lidí, stejně jako nedostatečné pochopení jejich

specifických osobností, schopností, hodnot, postojů a přesvědčení (Grenčíková & Španková, 2016). Jinými slovy, mladá generace, která vstupuje na trh práce, mění u zaměstnavatelů jejich současné strategie, politiky a postupy v oblasti lidských zdrojů (Grenčíková, Španková a Karbachová, 2015) a zaměstnavatelé se musí naučit efektivně přilákat, zaměstnat a rozvíjet pracovníky, jejichž očekávání o práci a kariéře se liší od očekávání jejich starších kolegů a manažerů (Fok & Yeung, 2016). Současný trh práce uvádí čtyři generace, které dnes žijí a pracují: generace Baby Boomers, generace X, generace Y a generace Z. Rozdíly mezi generacemi mohou ovlivnit způsob, jakým podniky nabírají a rozvíjejí týmy, řeší změny, motivují, stimulují a řídí zaměstnance a zvyšují produktivitu, konkurenceschopnost a efektivitu služeb. Úspěch a konkurenceschopnost organizace závisí na její schopnosti přijmout rozmanitost a uvědomit si konkurenční výhody a přínosy (např. Bejtkovsky, J. (2016), Kacerova, E. (2016). Výzkumy zdůvodňují, že existují významné rozdíly mezi oběma generacemi Y a Z navzdory jejich podobnosti. Tyto rozdíly se zdůrazňují v podnikovém prostředí, kdy na pracovištích v procesu spolupráce - zejména v oblasti sdílení znalostí a přenosu znalostí - vznikají otázky týkající se charakteristik obou generací (např. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016).

VÝSLEDKY

Cílem statě je zaměřit se na úroveň měkkých kompetencí - manažerské, projektové a týmové kompetence a na jejich úroveň požadovanou pro pozice vyžadující převážně vysokoškolské vzdělání z hlediska kompetencí požadovaných zaměstnavateli a na sebehodnocení jejich vlastní kompetence generací Y v manažerských oborech, tzn. analyzovat měkké kompetence potřebné pro úspěšnou kariéru na českém trhu práce u generace Y na základě názorů dnešních vysokoškolských studentů. Analýza vychází z výsledků dotazníku autorů zaměřených na motivaci vysokoškolských studentů studovat na vysoké škole a jejich očekávání o budoucí kariéře. Průzkum byl proveden v letech 2016 a 2017. Respondenti byli prezenční a kombinovaní studenti bakalářského a magisterského studia Vysoké školy regionálního rozvoje v Praze (management regionálního rozvoje a bezpečnostní management v regionech), Masarykova ústavu vyšších studií, Českého vysokého učení technického v Praze (Ekonomika a management podniku) a Centra školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy.

Dotazník zahrnoval třicet dva otázek s likertovou škálou na motivaci vysokoškolských studentů studovat na vysoké škole a jejich očekávání o budoucí kariéře, názory na kompetence byly součástí dotazníku. Údaje byly získány od 990 studentů. Výsledky byly tříděny podle pohlaví (25% mužů, 75% žen), věku (82% 29 let nebo méně, 18% 30 let a více), formy studia (76% prezenční, 24% kombinované), studovaného ročníku (27% 1. ročník, 17% 2. ročník, 21% 3. ročník, 7% 5. ročník studia), podle studované vysoké školy (498 studentů bakalářského prezenčního studia na Vysoké škole regionálního rozvoje, 260 studentů na MÚVS ČVUT, 172 studentů kombinovaného studia na Vysoké škole regionálního rozvoje, 60 studentů magisterského kombinovaného studia managementu vzdělávání, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy). Všechny tři vysoké školy jsou v Praze. Pro srovnání bylo prostřednictvím dotazníku osloveno 119 absolventů VŠRR a získány názory zaměstnavatelů (10 polostrukturovaných rozhovorů, personalisté malých a středních organizací do 100 zaměstnanců ve Středočeském kraji a Praze). Analýza dat vycházela z výpočtu relativních četností a hodnocení závislosti odpovědí na pohlaví, věku (studenti ve věku 29 let a méně a studenti ve věku 30 let nebo více), pomocí kontingenčních tabulek a chi-kvadrát testů.

Z hlediska zaměstnatelnosti mladých lidí je nejdůležitější podmínkou pro dobré uplatnění na současném trhu práce schopnost a motivace k učení a rozvoji potřebných odborných znalostí, dovedností a schopností, jakož i vhodných pracovních a společenských zvyklostí. Neexistují statisticky významné rozdíly mezi odpověďmi všech tří částí analyzovaných manažerských studijních programů na univerzitách. Podle výsledků průzkumů autorů studenti uvedli, že jsou motivováni ke studiu na vysoké škole tím, že se snaží zvýšit své šance na trhu práce (70%), možnost vyšších výdělků (57%) nebo snahou o získání vysokoškolského titulu (64%). V tomto kontextu se 92% studentů shodlo, že vyšší vzdělání jim dává větší šanci uspět na trhu práce. Na druhou stranu 73% studentů uvedlo, že jejich šance na trhu práce vidí jako střední. Studenti se obávají silné konkurence a nedostatku pracovních zkušeností. Analýza dat nevykázala žádný statisticky významný rozdíl mezi studenty ve věku 29 let a méně a studenty ve věku 30 a více let (většinou do 40 let věku). Studenti - muži odhadovali své šance na trhu práce mnohem výše než ženy. Zájem studentů o studium ovlivňuje pocit nedostatku praxe. Současně 54% studentů uvedlo, že se zajímají o vybraný studijní obor, ale ten nesplňuje jejich očekávání. Studenti si stěžují na teoretické předměty bez zřejmých spojení a praktických aplikací.

Z hlediska současných požadavků na zaměstnání musí vhodní uchazeči o zaměstnání prokázat příslušné odborné znalosti, dovednosti a schopnosti, vhodné pracovní a sociální zvyklosti, vhodný rozvojový potenciál a osobní touhy po úspěšném výkonu, profesionálním růstu a kariérním postupu. I když mnoho mladých lidí nesplňuje běžné požadavky na práci, jejich očekávání ohledně budoucí kariéry jsou poměrně vysoká. Podle výsledků průzkumů autorů očekávání studentů o budoucí kariéře zahrnovala smysluplnou práci (80%), seberealizaci (70%), přátelský tým (66%), spravedlivé mzdy (63%), příznivé prostředí (59%), zabezpečení pracovních míst (54%), profesionální management (43%), osobní rozvoj (43%), zaměstnanecké výhody (33%) nebo profesní vyhlídky (32%). Podle výsledků průzkumů 69% studentů uvedlo, že chtějí být manažeři, což odpovídá jejich studovanému oboru. Analýza údajů nevykázala žádný statisticky významný rozdíl mezi studenty ve věku 29 let a méně a studenty starší 30 let.

Tabulka 1. *Kompetence (způsobilosti) – názory studentů a absolventů manažerských studijních programů, 2016 - 2017, ČR*

Kompetence	Studenti 2016	Studenti 2017	Průměr studenti	Absolventi 2017
Způsobilost komunikovat s lidmi, klienty	79	67	73	82
Způsobilost řešit problémy	76	71	73	76
Způsobilost aplikovat své znalosti	57	63	60	37
Způsobilost k týmové práci	57	51	54	66
Způsobilost učit se nové znalosti	55	53	54	66
Způsobilost adaptovat se na požadavky podniku	40	37	39	49
Způsobilost riskovat	36	37	36	47

Zdroj: Autoři

Výsledky ukazují, že navzdory všem očekáváním a problémům si studenti uvědomují skutečnost, že úspěch na trhu práce závisí na jejich schopnostech (Tabulka 1). Studenti se domnívají, že nejdůležitějšími způsobilostmi pro úspěch na trhu práce jsou komunikace s lidmi (73%), řešení problémů (73%), uplatnění vlastních znalostí (60%), způsobilost získávat nové poznatky (54%) nebo schopnost týmové práce (54%), schopnost přizpůsobit se podnikovým požadavkům (39%) a riskovat (36%). Podle absolventů (Tabulka 1) jsou nejdůležitějšími způsobilostmi pro úspěch na trhu práce schopnost komunikovat s lidmi

(82%), schopnost řešit problémy (76%), schopnost aplikovat vlastní znalosti (37%), schopnost získat nové znalosti (66%) nebo schopnost týmové práce (66%), schopnost přizpůsobit se podnikovým požadavkům (49%) a riskovat v rozhodování (47%). Výsledky jasně ukazují na stejnou úroveň měkkých kompetencí potřebných pro dobré pracovní uplatnění bez ohledu na věk studentů. Absolventi trvale oceňují schopnost řešit problémy a schopnost pracovat s informacemi, které zdůrazňují čtyři pětiny absolventů a současní studenti vnímají tyto schopnosti jako důležité.

Názory zaměstnavatelů (10 polostrukturovaných rozhovorů, malé a střední organizace až do 100 zaměstnanců). Zaměstnavatelé se shodovali v mnoha kritických názorech na současnou situaci při zaměstnávání mladých lidí – vysokoškolsky vzdělaných:

- „Profesionální a osobní kvality mladých lidí často nesplňují požadavky zaměstnavatelů na odborné dovednosti a zkušenosti, stejně jako na sociální chování a profesionální motivaci.
- Při nástupu do práce většina z mladých lidí nemá reálnou představu o své profesi.
- Často neuznávají hlavní povinnosti nebo povinnosti práce.
- I když pracovali během studia, obvykle nemají ještě schopnosti plnit každodenní úkoly a řešit skutečné profesní problémy.
- Neví, jak využít své teoretické znalosti v praxi.
- Také nemají dovednosti v týmové práci.
- Nemají dostatečnou schopnost spolupracovat a komunikovat s kolegy, manažery a klienty.
- Nejsou schopni analyzovat dostupné informace, identifikovat klíčové otázky, vyjádřit své názory a diskutovat o alternativních řešeních.
- Chybí jim odpovídající odborné dovednosti a sociální návyky, ale chtějí skvělé příjmy a rychlou kariéru.
- Zaměstnavatelé obvykle raději zaměstnávají zkušené pracovníky než mladé lidi bez relevantních zkušeností a nereálných očekávání.“

ZÁVĚR

Výsledky případové studie zaměřené na názory studentů a absolventů jedné skupiny studijních programů zaměřené na manažerskoekonomická studia a na některé názory zaměstnavatelů ukazují, že požadavky současných zaměstnavatelů, většinou generace X se odlišují od názorů a představ generace Y. Z názorů relativně malého počtu dotázaných nelze zobecňovat pro celou problematiku změn v oblasti pracovních zvyklostí a způsobilostí, přesto šetření ukazuje tendence změn a je v korelaci s dalšími publikovanými výsledky výzkumů. Lze konstatovat, že mnoho zaměstnavatelů hodnotí kvalifikované a motivované lidi jako nejdůležitější zdroj a největší bohatství organizace, protože vhodně kvalifikovaní a motivovaní lidé určují budoucí prosperitu a konkurenceschopnost organizace. Na druhé straně lidé s odpovídající kvalifikací a motivací výrazně zvyšují své šance na trhu práce, aby dosáhli uspokojivé a obohacující kariéry. Z pohledu potřeb aktuálního trhu práce je určitým problémem zaměstnávání absolventů vysokých škol, protože jejich odborné kvality často nesplňují současné požadavky zaměstnavatelů. Mladá generace miléníánů a postmilénálů je silně ovlivněna moderními technologiemi a vysokou životní úrovní, vykazuje poměrně vysoké očekávání související s prací a kariérou. Mnoho mladých lidí očekává smysluplnou práci, přátelský tým, spravedlivé mzdy, příznivé prostředí, jistotu zaměstnání, profesionální management, osobní rozvoj, zaměstnanecké výhody nebo kariérní vyhlídky, ale jejich skutečné profesionální a osobní kvality často nesplňují společné požadavky zaměstnavatelů. Mnoho vysokoškolských studentů a absolventů nesplňuje požadavky na odborné dovednosti a zkušenosti, stejně jako sociální chování a profesionální motivaci. Na druhé straně mnoho

absolventů vysokých škol má dobrou šanci uspět na trhu práce díky svým širším znalostem, schopnostem.

Literatura

- Armstrong, M., Stephen, T. (2015) Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy. 13. vyd., Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 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). DOI: <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3). DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bosch-Sijtsema, P. & M. Henriksson L-H.. (2014) Managing projects with distributed and embedded knowledge through interactions, *International Journal of Project Management*, 32 (8), 1432-1444. [doi:10.1016/j.ijproman.2014.02.005](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.005)
- Cutillas, I. C., Monfort, J. H., Tortajada, P. E. (2011), Labour Market Access of Graduates in Law: Teaching and Learning of Skills and Abilities in the European Higher Education Area, In Chova, L. G., Torres, I. C., Martinez, A. L. (Eds.), *5th International Technology, Education and Development Conference*, pp. 328-332.
- Fok, R. H. M., Yeung, R. M. W. (2016), Work attitudes of Generation Y in Macau's hotel industry: management's perspective, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 8, No. 1, pp. 83-96.
- Garcia-Aracil, A., Van der Velden, R. (2008), Competencies for young European higher education graduates: labor market mismatches and their payoffs, *Higher Education*, Vol. 55, No. 2, pp. 219-239.
- Grenčíková, A., Španková, J. (2016), Labour Migration Trends in the Slovak Republic, *Economics and Sociology*, Vol. 9, No. 2, pp. 158-167.
- Grenčíková, A., Španková, J., Karbach, R. (2015), Current trends in enterprise employment policies in Slovak Republic, *Actual Problems of Economics*, Vol. 170, No. 8, pp. 293-301.
- Horváthová, P., Čopíková, A. (2015), Generation Y and its impact on the performance of personnel activities, In Klietk, T. (Eds.), *15th International Scientific Conference on Globalization and its Socio-Economic Consequences*, pp. 217-223.
- Hroník, F. (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
- Issa, T., Isaias, P. (2016), Internet factors influencing generations Y and Z in Australia and Portugal: A practical study. *Information Processing & Management*, Vol. 52, No. 4, pp. 592-617.
- Jantoń-Drozdowska, E., & Majewska, M. (2015, December 31). Social capital as a key driver of productivity growth of the economy: across-countries comparison. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 10(4), 61-83. <https://doi.org/https://doi.org/10.12775/EQUIL.2015.035>
- Johnson, C. L., Gutter, M., Xu, Y. L., Cho, S. H., DeVaney, S. (2016), Perceived value of college as an investment in human and social capital: Views of generations X and Y, *Family & Consumer Sciences Research Journal*, Vol. 42, No. 2, pp. 193-207.

- Kacerova, E. (2016). Risk factors of young graduates in the competitive E.U. labour market at the end of the current economic crisis. *Journal of Competitiveness*, 8(3). DOI: <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2016.03.03>.
- Koňušíková, L., Kucharčíková, A. (2015), Approaches to active labour market policy in the Slovak Republic, Czech Republic and in Finland, *Komunikacie*, Vol. 17, No. 2, pp. 73-
- Medina, R. & Medina, A. (2014): The project manager and the organization's long-term competence goal. *International Journal of Project Management*, 32 (8), 1459-1470. doi:10.1016/j.ijproman.2014.02.011
- Müller, R. & Turner, R. (2010) Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, vol. 28, 437-448, doi:10.1016/j.ijproman.2009.09.003
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. London: Oxford University Press. ISBN 0-19-509269
- Tureckiová, M. (2008). *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení* (1st ed.). Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Yazici, B. (2016), Attitudes of generation Y toward luxury products and youth-led change in luxury consumption behaviour, *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, Vol. 6, No. 3, pp. 291-306.

Kontaktní údaje autorů

doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Ing. Martin Šikýr, Ph.D.

Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut - AMBIS, a.s.

Nárožní 2600/9, 158 00 Praha 5

Česká republika

Email: jana.safrankova@ambis.cz

martin.sikyr@ambis.cz



REDAKČNÁ RADA

Prof. Dr.hab.inz. Stanislaw Borkowski

Czestochowa Univerzity of Technology, Faculty of Management, Poland

dr inž. Renata Stasiak-Betlejewska

Czestochowa Univerzity of Technology, Faculty of Management, Poland

Mag. Stefan Friedrich

Ingenium Education – Internationale Fort- und Weiterbildung, Graz, Austria

Doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, ČR

Prof. Ing. Larisa Aleksejevna Ismagilova

Ufa State Aviation Technical University, Russia

Prof. Ing. Josef Jablonský, CSc.

University of Economics Prague, ČR

Prof. Ing. Nina Ivanovna Klimova

Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of Russian Academy of Science, Russia

Assist. Professor Christina E. Lekka

Department of Materials Science and Engineering, University of Ioannina, GREECE

Prof. Ing. Radim Lenort, PhD.

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, ČR

Prof. Ing. Valerij Konstantinovič Lozenko, DrSc.

Moscow Power Engineering Institute Technical University, Russia

Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, ČR

Dr. h.c. Dipl.-Finw. Rolf Pfrengle

Administrative Director / Executive Board, Leibniz-Institut IFW Dresden, SRN

Prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.,

Fakulta podnikatelská VUT v Brně, Ústav financí, ČR

Prof. Ing. Lutfullin Junir Rifovich, DrSc.

Ufa State Aviation Technical University, Russia

Doc. Ing. Saniuk Anna, PhD.

Faculty of Economy and Management, University of Zielona Góra, Poland

SUN Mei, PhD,

Waseda University, Graduate school of environment and energy engineering, Tokyo, Japan

Doc. Ing. Krzysztof Witkowski, PhD.

Faculty of Economy and Management, University of Zielona Góra, Poland

Doc. PhDr. Ladislav Zapletal, PhD.

Vysoká škola Karla Engliša a.s., Brno, ČR

Prof. Dr. Oliver Momčilović

Faculty for management, Novi Sad, Serbia

Prof. Ing. Milan Zelený, M.S., Ph.D.

Fordham University at Lincoln Center, New York, Graduate School of Business Administration, USA

Doc. Ing. Miroslava Míkva, PhD.

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu (UPIM), Materiálovotechnologická fakulta (MTF) v Bratislave so sídlom v Trnave, STU

Doc. Ing. Ľuboslav Dulina, PhD.

Strojnícka fakulta, Žilinská univerzita

Prof. Ing. Ľubomír Jahnátek, CSc.

Úrad pre reguláciu sieťových odvetví, Slovenská republika

Dr.h.c. mult. prof. Ing. Jozef Mihok, PhD.

Strojnícka fakulta, Technická univerzita v Košiciach

Doc. Ing. Iveta Paulová, PhD.

Vysoká škola manažmentu/City University of Seattle, Bratislava

Prof. Ing. Anna Šatanová, CSc.

Bankovní inštitút vysoká škola, Banská Bystrica

Doc. Mgr. Dagmar Cagánová, PhD.

UPIM, MTF STU, Trnava

Doc. Ing. Andrea Chlpeková, PhD.

UPIM, MTF STU, Trnava

Doc. Ing. Marek Jemala, PhD.

UPIM, MTF STU, Trnava

Doc. Ing. Jaromíra Vaňová, PhD.

UPIM, MTF STU, Trnava

Doc. Ing. Jana Šujanová, CSc.

UPIM, MTF STU, Trnava

Ing. Kristína Koltnerová, PhD.

UPIM, MTF STU, Trnava

Ing. Petra Marková, PhD.

UPIM, MTF STU, Trnava

Ing. Vanessa Prajová, PhD.

UPIM, MTF STU, Trnava

Ing. Peter Szabó, PhD.

UPIM, MTF STU, Trnava

Časopis FÓRUM MANAŽÉRA je vedeckou periodickou publikáciou UPIM, Mf STU Bratislava v spolupráci s občianskym združením Vivaeduca. V časopise sú uverejňované výsledky vedecko-výskumnej činnosti a výstupy praktickej aplikácie teoretických poznatkov pedagogických, výskumných a odborných zamestnancov univerzít a ostatnej odbornej verejnosti. Cieľom je vytvoriť priestor pre spoluprácu medzi vzdelávacími, vedeckými inštitúciami a hospodárskou praxou doma i v zahraničí a získanie obojstranne prospešných výstupov a kontaktov. Časopis je určený pre všetkých, ktorí sa radi podelia o cenné informácie a získané skúsenosti v oblasti riadenia podniku a tiež tých, ktorí sa chcú dozvedieť viac ako využiť príležitosti pre efektívne fungovanie svojho podniku.

Príspevky sa uverejňujú v jazyku slovenskom, českom, anglickom, alebo nemeckom na základe recenzných posudkov vypracovaných členmi redakčnej rady. Za jazykovú a vedeckú úroveň zodpovedá autor článku. Autorom článkov sa nevyplácajú honoráre. Nevyžiadané články redakčná rada autorom nevracia. Poskytnutím autorského príspevku autor súhlasí s jeho rozmnožovaním, rozširovaním a uverejňovaním v časopise Fórum Manažéra v akejkoľvek či už tlačenej alebo elektronickej podobe. Autor súhlasí s úpravami a zodpovedá za právnu i faktickú bezchybnosť príspevku.

Všetky práva vyhradené. Publikované názory autorov príspevkov sa nemusia stotožňovať s názormi členov redakčnej rady časopisu.

grafické spracovanie, layout a zalomenie: doc. Ing. Miroslava Míkva, PhD.
Ing. Peter Szabó, PhD.

vydavateľ: **VIVAEDUCA, o.z., Stavebná 14, 917 01 Trnava**
IČO **37 846 761**

periodicita: polročník
dátum vydania: December 2017
ročník vydania: 13. ročník





Trnava

