

SLOVENSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave

Ing. Natália Vraňaková

Autoreferát dizertačnej práce

**Návrh metodiky implementácie Age manažmentu ako nástroja na dosiahnutie
súčinnosti rôznych generačných skupín zamestnancov v priemyselných podnikoch**

na získanie akademického titulu: doktor („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“)

v doktorandskom študijnom programe: personálna práca v priemyselnom podniku

v študijnom odbore: 36. Strojárstvo

Forma štúdia: denná

Miesto a dátum: Trnava, 31.05.2020



SLOVENSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave

Ing. Natália Vraňaková

Autoreferát dizertačnej práce

**Návrh metodiky implementácie Age manažmentu ako nástroja na dosiahnutie
súčinnosti rôznych generačných skupín zamestnancov v priemyselných podnikoch**

na získanie akademického titulu: doktor („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“)

v doktorandskom študijnom programe: personálna práca v priemyselnom podniku

v študijnom odbore: 36. Strojárstvo

Forma štúdia: denná

Miesto a dátum: Trnava, 31.05.2020



Dizertačná práca bola vypracovaná na:

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu Materiálovotechnologickej fakulty STU so sídlom v Trnave

Predkladateľ:

Ing. Natália Vraňaková
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta STU
Jána Bottu 25, 917 24 Trnava

Školiteľ:

doc. Ing. Andrea Chlpeková, PhD.
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta STU
Jána Bottu 25, 917 24 Trnava

Oponenti:

.....
.....
.....

.....
.....
.....

Autoreferát bol rozoslaný:

**Obhajoba dizertačnej práce sa bude konať dňa o
.....h.**

na Materiálovotechnologickej fakulte STU, Ulica Jána Bottu č. 2781/25, 917 24 Trnava

.....
prof. Ing. Miloš Čambál, CSc.
dekan Materiálovotechnologickej fakulty STU

SÚHRN

VRAŇAKOVÁ, Natália: Návrh metodiky implementácie Age manažmentu ako nástroja na dosiahnutie súčinnosti rôznych generačných skupín zamestnancov v priemyselných podnikoch [Dizertačná práca] – Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu. – Vedúci práce: doc. Ing. Andrea Chlpeková, PhD. – Trnava: MTF STU, 2020. 132 s.

Kľúčové slová: age manažment, generačné skupiny, priemyselné podniky, riadenie ľudských zdrojov

Age manažment a eliminovanie vekovej diskriminácie je v súčasnosti diskutovanou témou najmä z dôvodu demografickej situácie, starnúcej pracovnej sily a nedostatku mladých zamestnancov. Často však koncept Age manažmentu býva nesprávne vysvetľovaný ako riadenie zamestnancov starších vekových kategórií. V skutočnosti sa zaoberá všetkými vekovými kategóriami so zámerom zabezpečenia ich spokojnosti a udržiavania pracovnej schopnosti. Na pracovnom trhu sa nachádzajú štyri generačné skupiny: generácia Baby boomers, generácia X, generácia Y a generácia Z. Zahŕňa teda opatrenia pre všetkých zamestnancov za účelom súčinnosti všetkých generačných skupín zastúpených v podniku. Medzi najdôležitejšie výsledky dizertačnej práce patrí zistenie o aktuálnej situácii aplikácie Age manažmentu vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku a taktiež zistenie preferencií zamestnancov rôznych generačných skupín v rámci jednotlivých oblastí Age manažmentu. Hlavný cieľom dizertačnej práce je navrhnúť metodiku implementácie Age manažmentu ako nástroja na dosiahnutie súčinnosti rôznych generačných skupín zamestnancov v priemyselných podnikoch.

Dizertačná práca je súčasťou projektu VEGA č. 1/0721/20 „*Identifikácia priorít udržateľného riadenia ľudských zdrojov s ohľadom na znevýhodnených zamestnancov v kontexte Industry 4.0*“.

ABSTRACT

VRAŇAKOVÁ Natália: Methodology proposal of Age management implementation as a tool for achieving synergy of employees from different generation groups in industrial enterprises [Dissertation thesis] – Slovak University of Technology in Bratislava. Faculty of Materials Science and Technology in Trnava; Institute of Industrial Engineering and Management. – Supervisor: doc. Ing. Andrea Chlpeková, PhD. – Trnava: MTF STU, 2020, 132 p.

Key words: age management, generation groups, human resource management, industrial enterprises

Age management and the elimination of the age discrimination is topic that is currently discussed, mainly due to the demographic situation, the aging workforce and the lack of young employees. Often, however the Age management concept is misinterpreted as the management of older employees. In fact, it deals with all ages with the aim of ensuring their satisfaction and maintaining their working ability. There are four generation groups at the labour market: generation Baby boomers, generation X, generation Y and generation Z. Therefore, it includes measures for all employees in order to cooperate with all generation groups represented in the enterprises. The most important results from the dissertation thesis analysis include the finding about the current situation of the application of Age management in large industrial enterprises in Slovakia and also the finding about the preferences of employee's different generational groups within individual areas of Age management. The main aim of the dissertation thesis is to propose a methodology of implementation for Age management as a tool for achieving synergy of employees from different generation groups in industrial enterprises.

Dissertation thesis is a part of project VEGA No. 1/0721/20 „*Identification of priorities for sustainable human resources management with respect to disadvantaged employees in the context of Industry 4.0*“.

OBSAH

ÚVOD	6
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ SKÚMANEJ PROBLEMATIKY NA SLOVENSKU A V ZAHRANIČÍ.....	7
1.1 Úrovne Age manažmentu	7
1.2 Piliere Age manažmentu.....	7
1.3 Generačné skupiny na trhu práce	8
1.4 Zhrnutie teoretických poznatkov	8
2 CIEĽ A HYPOTÉZY DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	9
2.1 Ciele dizertačnej práce	9
2.2 Hypotézy a výskumné otázky dizertačnej práce.....	9
3 METODIKA A METÓDY SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE	10
3.1 Metodika dizertačnej práce	10
3.2 Metódy skúmania dizertačnej práce	10
3.3 Postup riešenia dizertačnej práce.....	10
4 ANALÝZA VÝCHODÍSK PRE IMPLEMENTÁCIU AGE MANAŽMENTU V POMIENKACH PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV	11
4.1 Aktuálna demografická situácia na trhu práce na Slovensku.....	11
4.1 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu – personalisti.....	13
4.2 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu – zamestnanci.....	19
4.3 Vyhodnotenie výskumných otázok a hypotéz dizertačnej práce.....	23
4.4 Súhrn výsledkov z analýzy.....	27
5 NÁVRH METODIKY IMPLEMENTÁCIE AGE MANAŽMENTU AKO NÁSTROJA NA DOSIAHNUTIE SÚČINNOSTI RÔZNYCH GENERAČNÝCH SKUPÍN ZAMESTNANCOV V PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch.....	29
5.1 Vstupný audit pre Age manažment.....	31
5.2 Vzdelávanie manažérov a zamestnancov	33
5.3 Informácie o potrebách / preferenciách zamestnancov rôznych generačných skupín	34
5.4 Vypracovanie návrhu pre aplikáciu Age manažmentu	35
5.5 Sledovanie procesu - monitoring Age manažmentu v podniku.....	40
6 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE V OBLASTI VEDY, PEDAGOGIKY A PRAXE	41
ZÁVER	42
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	43
ZOZNAM PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI K 31.05.2020.....	48

ÚVOD

Dizertačná práca sa zaoberá témou konceptu Age manažmentu, ktorého cieľom je riadenie zamestnancov všetkých generačných skupín s ohľadom na vek a potenciál. Pojem Age manažment je možné do slovenčiny preložiť ako vekový manažment, no nakoľko sa jedná o svetovo uznávaný názov, pre potreby dizertačnej práce budeme ďalej používať pojem Age manažment. Spracovávaná problematika je v súčasnosti veľmi dôležitou a aktuálnou témou. Zároveň uvedenú problematiku považujeme za neoddeliteľnú súčasť riadenia ľudských zdrojov, nakoľko sa na pracovnom trhu momentálne nachádzajú štyri generačné skupiny, ktoré majú svoje charakteristické vlastnosti a vyznačujú sa silnými aj slabými stránkami. Celosvetovým problémom je trend demografického vývoja, v pracovnom prostredí sa zvyšuje priemerný vek zamestnancov. V záujme riešiť vzniknutú situáciu sa do popredia dostáva koncept Age manažmentu, kedy je možné dosiahnuť efektívnejšie riadenie zamestnancov v snahe udržať starších zamestnancov zdravých, aktívnych na trhu práce a udržiavať ich pracovnú schopnosť. Age manažment sa však nezameriava len na starších zamestnancov a na staršie generačné skupiny zamestnancov, ale zohľadňuje aj životné obdobia zamestnancov a vyváženie ich pracovného a osobného života. Momentálne sa na trhu práce nachádzajú štyri generačné skupiny: generácia Baby boomers, generácia X, generácia Y a generácia Z. V snahe zvládať odlišnosti vyplývajúce z diverzity zamestnancov a využiť pozitívne stránky medzigeneračnej spolupráce je Age manažment konceptom na správnom mieste. Zamestnávateľia, podniky a zodpovední zamestnanci musia vedieť pracovať s jednotlivými generačnými skupinami v snahe dosahovať vytýčené podnikové ciele. Ďalším podstatným predpokladom pre úspešné zavedenie konceptu Age manažmentu do praxe priemyselných podnikov je skutočnosť, že realizácia musí vychádzať a byť podporovaná personálnou stratégiou, ktorá následne vychádza zo stratégie podniku.

Hlavným cieľom dizertačnej práce je navrhnúť metodiku implementácie Age manažmentu ako nástroja na dosiahnutie súčinnosti rôznych generačných skupín zamestnancov v priemyselných podnikoch.

Následne, splnenie hlavné cieľa je podporované nasledovnými čiastkovými (parciálnymi) cieľmi:

1. analyzovať a spracovať teoretické poznatky z relevantnej domácej a zahraničnej literatúry z oblasti Age manažmentu a generačných skupín,
2. analyzovať súčasný stav Age manažmentu a potrieb rôznych generačných skupín v priemyselných podnikoch a identifikovať medzery a nedostatky v danej oblasti,
3. zdefinovať hlavné oblasti, zásady a princípy, ktoré podmieňujú implementáciu Age manažmentu v podnikoch s dôrazom na individuálne potreby jednotlivých generačných skupín,
4. vytvoriť metodiku pre implementáciu Age manažmentu s cieľom dosiahnuť súčinnosť rôznych generačných skupín, ktorá bude obsahovať vypracované hlavné súbory oblastí a konkrétne oblasti,
5. zhrnúť a posúdiť prínosy dizertačnej práce z hľadiska vedy, pedagogiky a praxe.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ SKÚMANEJ PROBLEMATIKY NA SLOVENSKU A V ZAHRANIČÍ

Age manažment môže byť vymedzovaný ako riadenie, ktoré kladie dôraz na vek zamestnancov, cieľom je celkový prístup k riešeniu demografickej situácie a demografických zmien na pracovisku. Nie je však pravidlom, že koncept Age manažmentu musí byť chápaný iba v súvislosti s trendom starnutia spoločnosti. V podstate sa jedná o koncept, týkajúci sa všetkých vekových kategórií (Cimbalníková, 2012).

1.1 Úrovne Age manažmentu

Vo všeobecnosti je možné rozlíšiť tri úrovne (znázornené na Obrázku 2), na ktorých zainteresovaní na programoch Age manažmentu svoje záujmy vyjadrujú a realizujú. Jedná sa o individuálnu úroveň, úroveň organizačnú (podnikovú) a úroveň verejnú, teda o širší spoločenský záujem (Cimbalníková, 2012):

1. Individuálna úroveň

Najväčším záujmom pre jednotlivca je možnosť udržania a obnova vlastnej zamestnateľnosti. Zároveň, z pohľadu jednotlivca je dôležité a potrebné rozmyšľať o udržiavaní a získavaní takých predpokladov, ktoré umožnia v prípade potreby zmeniť zamestnávateľa.

2. Organizačná (podniková) úroveň

Záujem o Age manažment na organizačnej úrovni je zdôvodnený potrebou udržať a rozvíjať ľudský potenciál k výkonu, neustále prispôbovať zamestnanca potrebám podniku alebo organizácie a zvyšovať produktivitu práce. Podniky sú si často vedomé svojej zodpovednosti a rešpektujú fakt, že primeraná záťaž v práci, ochrana zdravia pri práci a zdravé sociálne prostredie na pracovisku patria k spoločensky a sociálne zodpovednému správaniu sa zamestnávateľov.

3. Národná a regionálna úroveň

Národná a regionálna úroveň je spojená s maximalizáciou príspevku starnúcej pracovnej sily k ekonomickému a sociálnemu rozvoju. Reprezentuje ho na národnej úrovni predovšetkým štát, v ére internacionalizácie čiastočne medzinárodné a nadnárodné inštitúcie.

1.2 Pilieri Age manažmentu

V záujme implementovania Age manažmentu na úrovni organizácie má veľký význam základných 8 pilierov, medzi ktoré patria (Horváthová, 2016):

Pilier 1 – Znalosť problematiky veku

Ľudia, ktorí sú zodpovední za rozhodovanie v organizácii sú si vedomí problémov spojených s budúcnosťou zloženia pracovnej sily, ako napr. starnutie zamestnancov, predčasné odchody do dôchodku a nedostatok mladej pracovnej sily.

Pilier 2 – Ústretový postoj voči starnutiu

Manažment v podniku a vedúci zamestnanci majú pozitívny postoj voči starnúcim zamestnancom a ich znalostiam a skúsenostiam a dokážu ich využiť.

Pilier 3 – Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti

Manažment a vedúci zamestnanci chápu svoju zodpovednosť pristupovať individuálne k zamestnancom všetkých vekových kategórií a rôznych generačných skupín.

Pilier 4 – Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu

V podniku je kladený väčší dôraz na ocenenia a rovnoprávnosť zamestnancov rôzneho veku, spoluprácu medzi rôzne starými ľuďmi, celoživotné vzdelávanie a chuť starších zamestnancov pokračovať v spolupráci. Veková stratégia je súčasťou osobných plánov zamestnancov a politiky podniku.

Pilier 5 – Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie

V podniku dochádza k rastu pracovnej schopnosti, motivácie a vôle pokračovať v spolupráci medzi starnúcimi zamestnancami do takej miery, kedy by zamestnanci radi v podniku pracovali až do odchodu do dôchodku.

Pilier 6 – Vysoká úroveň kompetencií

Vedenie a manažment v podniku si plne uvedomuje koncept zdieľaných kompetencií a učenia sa. Tento koncept sa odráža v dôležitých a strategických rozhodnutiach podniku. Manažment tiež zabezpečuje, aby boli skúsenosti starších zamestnancov posúvané mladším zamestnancom.

Pilier 7 – Kvalitná organizácia práce

Organizácia práce a pracovná doba s ktorou sa môžeme v podnikoch stretnúť ako po fyzickej, tak aj po psychickej stránke musí zodpovedať potrebám zamestnancov v rôznom veku.

Pilier 8 – Spokojný život

Uznanie, pracovná pohoda a kvalita života starších zamestnancov sa v podniku významne zlepšili takým spôsobom, že zamestnanci dôstojne odchádzajú do dôchodku.

1.3 Generačné skupiny na trhu práce

Momentálne sa na pracovnom trhu nachádzajú štyri generačné skupiny. V rôznych publikáciách a odbornej literatúre od rôznych autorov sa líši rok narodenia vymedzujúci jednotlivé generačné skupiny. Pre potreby dizertačnej práce sme sa rozhodli využiť nasledovné členenie generačných skupín podľa rokov narodenia:

- **Generácia Baby boomers (1940 – 1960),**
- **Generácia X (1961 – 1980),**
- **Generácia Y (1981 – 1995),**
- **Generácia Z (1996 – 2009).**

Generačné skupiny sa vzájomne líšia svojimi charakteristikami, očakávaniami, pozitívami a negatívami. Je dôležité, aby medzi rôznymi generáciami zamestnancov bola zabezpečená súčinnosť, ktorú je možné dosiahnuť prostredníctvom implementácie konceptu Age manažmentu.

1.4 Zhrnutie teoretických poznatkov

V našom chápaní môžeme Age manažment charakterizovať ako systém riadenia ľudských zdrojov ktorý berie do úvahy vek zamestnancov a prispôsobuje im každodenné činnosti v záujme uspokojenia zamestnancov a dosahovania cieľov podniku. Jedná sa o koncept, ktorého cieľom je klásť dôraz na individuálne potreby jednotlivých generačných skupín zamestnancov v podniku.

V záujme kvalitnej implementácie konceptu Age manažmentu je potrebné, aby si svoju zodpovednosť uvedomili nielen podniky (manažment podniku), ale aj samotní zamestnanci. Piliere Age manažmentu považujeme za veľmi dôležité v záujme komplexnej a úspešnej implementácie Age manažmentu. Zahŕňajú a zohľadňujú všetky oblasti pre kvalitné riadenie ľudských zdrojov. Všetky piliere na seba nadväzujú a vzájomne sa ovplyvňujú. Z pilierov následne vyplývajú aj všetky odporúčania pre prax. V snahe implementovať koncept Age manažmentu si musia uvedomovať svoju zodpovednosť nielen zamestnávateľia, ale aj samotní zamestnanci a štát.

2 CIEĽ A HYPOTÉZY DIZERTAČNEJ PRÁCE

Na základe analýzy teoretických poznatkov z oblasti Age manažmentu a rôznych generačných skupín, ktoré boli spracované v prvej kapitole je nasledovná kapitola zameraná na stanovenie hlavného cieľa a vedľajších (parciálnych) cieľov dizertačnej práce. V druhej kapitole sú taktiež formulované hypotézy a výskumné otázky.

2.1 Ciele dizertačnej práce

Hlavným cieľom dizertačnej práce s názvom „*Návrh metodiky implementácie Age manažmentu ako nástroja na dosiahnutie súčinnosti rôznych generačných skupín zamestnancov v priemyselných podnikoch*“ je **navrhnuť metodiku implementácie Age manažmentu ako nástroja na dosiahnutie súčinnosti rôznych generačných skupín zamestnancov v priemyselných podnikoch**. Dosiahnutie hlavného cieľa je podmienené dosiahnutím čiastkových (parciálnych) cieľov dizertačnej práce.

Čiastkové ciele dizertačnej práce sú :

1. Analyzovať a spracovať teoretické poznatky z relevantnej domácej a zahraničnej literatúry z oblasti Age manažmentu a generačných skupín.
2. Analyzovať súčasný stav Age manažmentu a potrieb rôznych generačných skupín v priemyselných podnikoch a identifikovať medzery a nedostatky v danej oblasti.
3. Zadefinovať hlavné oblasti, zásady a princípy, ktoré podmieňujú implementáciu Age manažmentu v podnikoch s dôrazom na individuálne potreby jednotlivých generačných skupín.
4. Vytvoriť metodiku pre implementáciu Age manažmentu s cieľom dosiahnuť súčinnosť rôznych generačných skupín, ktorá bude obsahovať vypracované hlavné súbory oblastí a konkrétne oblasti.
5. Zhrnúť a posúdiť prínosy dizertačnej práce z hľadiska vedy, pedagogiky a praxe.

2.2 Hypotézy a výskumné otázky dizertačnej práce

Výskumný problém bude postupne zadaný vo forme výskumných otázok. Následne, na výskumné otázky budú nadväzovať hypotézy dizertačnej práce.

Výskumné otázky dizertačnej práce:

1. Aký je súčasný stav aplikovania pilierov Age manažmentu v porovnaní s vnímanou dôležitosťou pilierov Age manažmentu vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku?
2. Aké faktory označili personalisti vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku ako najviac limitujúce faktory pri implementácii Age manažmentu do praxe?
3. Aké piliere Age manažmentu označili zamestnanci jednotlivých generačných skupín vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku ako najviac dôležité?
4. Aké piliere Age manažmentu označili zamestnanci jednotlivých generačných skupín vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku ako najmenej dôležité?

Hypotézy dizertačnej práce:

Hypotéza 1

H₀: Neexistuje závislosť medzi generačnými skupinami zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku a dôležitosťou pilierov Age manažmentu (počtom označení v párovom porovnávaní).

H₁: Existuje závislosť medzi generačnými skupinami zamestnancov v priemyselných podnikoch na Slovensku a dôležitosťou pilierov Age manažmentu (počtom označení v párovom porovnávaní).

Hypotéza 2

H₀: Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi priemyselnými podnikmi aplikujúcimi piliere Age manažmentu a vnímaním miery dôležitosti pilierov Age manažmentu.

H₁: Existuje štatisticky významný vzťah medzi priemyselnými podnikmi aplikujúcimi piliere Age manažmentu a vnímaním miery dôležitosti pilierov Age manažmentu.

Hypotéza 3

H₀: Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi vnímaním dôležitosti piliera „Spokojný život“ a „Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu“.

H₁: Existuje štatisticky významný vzťah medzi vnímaním dôležitosti piliera „Spokojný život“ a „Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu“.

3 METODIKA A METÓDY SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE

S cieľom skúmania problematiky, ktorej teoretické východiská boli opísané v prvej kapitole a výskumné otázky a hypotézy v druhej kapitole je dôležité, aby bola popísaná presná postupnosť krokov, metodika práce spolu s metódami, ktoré budú pri výskume použité.

3.1 Metodika dizertačnej práce

Proces výskumu je špecifický tým, že má presne vymedzenú postupnosť krokov a postup riešenia. Na základe uvedeného je potrebné stanoviť si postupnosť jednotlivých krokov a spôsoby naplnenia. Ešte pred začiatkom realizovania výskumu bolo potrebné stanovenie problému, ktorý bol riešený v dizertačnej práci. Zadefinovaný bol objekt výskumu a aj skúmaná vzorka respondentov.

V dizertačnej práci v rámci výskumu bolo potrebné:

- identifikovať dôležitosť jednotlivých pilierov Age manažmentu nielen z pohľadu zamestnancov rôznych generačných skupín (individuálna úroveň), ale aj z pohľadu samotných priemyselných podnikov (podniková/organizačná úroveň);
- identifikovať situáciu v priemyselných podnikoch v oblasti aplikovania jednotlivých pilierov Age manažmentu;
- identifikovať najviac limitujúce faktory pri implementácii Age manažmentu.

3.2 Metódy skúmania dizertačnej práce

Konkrétne metódy, ktoré boli použité v dizertačnej práci sú nasledovné: *analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, konkretizácia, analógia, komparácia, generalizácia, dotazník, grafické metódy, štruktúrovaný rozhovor.*

3.3 Postup riešenia dizertačnej práce

1. **Štúdium teoretických východísk** – za účelom realizácie výskumu boli preštudované teoretické východiská z relevantnej domácej a zahraničnej literatúry. Prvým krokom bol zber a triedenie vhodných informácií, následne ich preštudovanie a posledným krokom bolo ich spracovanie. Dôležitou súčasťou

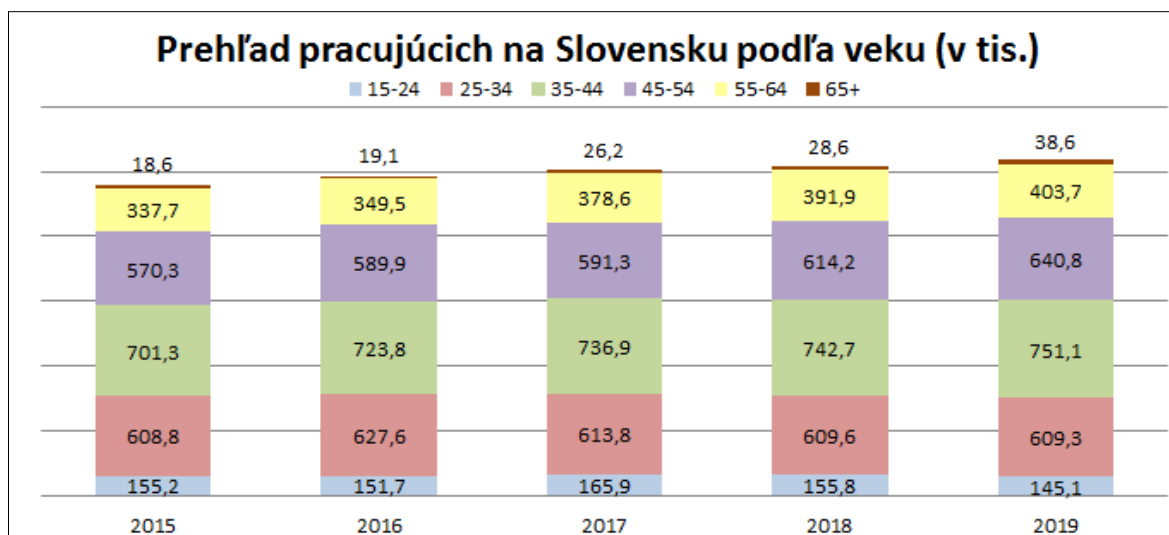
uvedeného kroku bol výber vhodných prameňov informácií. Jedná sa najmä o domácu a zahraničnú literatúru, realizované štúdie a výskumy, články z odborných vedeckých konferencií a časopisov uverejnených vo vedeckých databázach ako Scopus alebo Web of Science, ale taktiež aj o štatistiky vypracované Štatistickým úradom Slovenskej republiky, prípadne dátami, ktoré sú uvedené v databázach Eurostat a Datacube.

2. **Stanovenie a formulácia hlavného a vedľajších cieľov dizertačnej práce**
3. **Stanovenie a formulácia objektu a predmetu výskumu**
4. **Stanovenie výskumného problému**
5. **Stanovenie a formulácia hypotéz a výskumných otázok**
6. **Výber výskumných metód a výskumných nástrojov** – výskumným nástrojom dizertačnej práce boli dva dotazníky. Prvý dotazník bol určený pre personalistov a jeho cieľom bolo identifikovať situáciu ohľadne implementácie konceptu Age manažmentu v priemyselných podnikoch na Slovensku, zistiť dôležitosť jednotlivých pilierov Age manažmentu pre priemyselné podniky a zistiť, ktoré faktory sú z pohľadu podniku najviac limitujúce pri implementácii Age manažmentu do praxe. Dotazník obsahoval 7 otázok. Otázky boli uzavreté. Druhý dotazník bol určený pre zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku. Cieľom druhého dotazníka bolo identifikovať dôležitosť jednotlivých pilierov Age manažmentu z pohľadu zamestnancov rôznych generačných skupín. Dotazník obsahoval 8 otázok. Sedem otázok bolo uzavretých a posledná, ôsma otázka bola zameraná na párové porovnávanie najtypickejších oblastí jednotlivých pilierov Age manažmentu. Dotazníky boli vytvorené tak, aby sme prostredníctvom výsledkov vedeli vyhodnotiť stanovené výskumné otázky a hypotézy a splniť jeden z cieľov dizertačnej práce.
7. **Stanovenie výberového súboru**
8. **Zber dát** – prebiehal v mesiacoch november 2019 – január 2020 prostredníctvom elektronického dotazníka a dotazníka v papierovej forme, kedy boli oslovené podniky prostredníctvom e-mailových adries, prípadne telefonicky.
9. **Spracovanie dát** – dáta boli spracované elektronicky v program MS Excel a taktiež aj tabuľky a grafy boli vyhotovené prostredníctvom uvedeného programu. Overenie hypotéz bolo realizované prostredníctvom chí-kvadrátu a Pearsonovým korelačným testom a regresnou analýzou v programe MS Excel.
10. **Výpočet a interpretovanie získaných dát**
11. **Spracovanie záverov z výskumu**

4 ANALÝZA VÝCHODÍSK PRE IMPLEMENTÁCIU AGE MANAŽMENTU V POMIENKACH PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV

4.1 Aktuálna demografická situácia na trhu práce na Slovensku

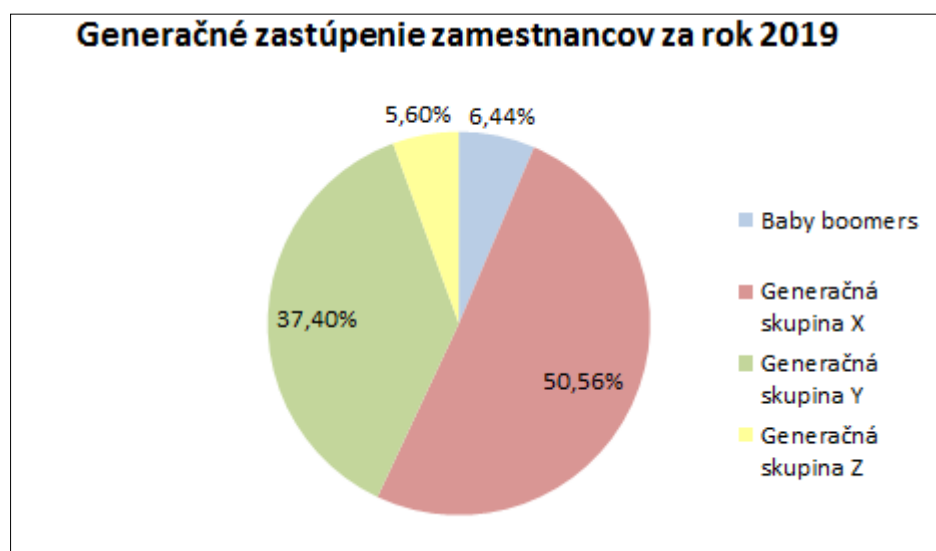
Na základe informácií zo Štatistického úradu Slovenskej republiky bol spracovaný graf aktuálneho rozloženia zamestnancov na Slovensku podľa vekových kategórií. Prehľad bol spracovaný za obdobie od roku 2015 do 2019 do Obrázku 1/16. Hodnoty sú udané vždy k prvému štvrtroku daného roka.



Obrázok 1/16 Prehľad pracujúcich na Slovensku podľa veku (vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu, 2020)

Štatistický úrad Slovenskej republiky každoročne zverejňuje publikáciu „Výsledky výberového zisťovania pracovných síl“. Na základe informácií z daných publikácií bol vypracovaný Obrázok 1/16, ktorý zobrazuje zmenu štruktúry zamestnancov počas rokov 2015 až 2019. Na základe výsledkov je možné skonštatovať, že počet zamestnancov v kategórii 65+ v roku 2019 oproti roku 2015 vzrástol viac ako dvojnásobne. Podľa údajov klesol podiel pracujúcich v roku 2019 najmä vo vekovej kategórii 15-24 a mierny pokles bol zaznamenaný aj v prípade vekovej kategórie 25-34.

Následne sme vekové kategórie pracujúcich v roku 2019 pretransformovali do generačných skupín a absolútne hodnoty sme prepočítali na percentá. Výsledky sú spracované v Obrázku 2/16.



Obrázok 2/ 16 Generačné zastúpenie zamestnancov za rok 2019 (vlastné spracovanie na základe Štatistického úradu, 2020)

Na základe zistení z Obrázku 2/16, viac ako polovicu pracujúcich na Slovensku je možné priradiť ku Generačnej skupine X. Zaujímavým zistením je aj skutočnosť, že na pracovnom trhu je viac zamestnancov z najstaršej generácie – Baby boomers, ako zamestnancov najmladšej generácie – Generačnej skupiny Z.

Hodnoty a zistenia z Obrázku 1/16 a z Obrázku 2/16 napovedajú o rozmanitosti a postupných zmenách v štruktúre zamestnancov podľa veku. Taktiež je možné predpokladať aj v nasledujúcich rokoch nárast zamestnancov najstarších vekových kategórií (prislúchajúcich ku Generačnej skupine X a Baby boomers) napríklad kvôli zvyšujúcemu sa vekovému stropu odchodu do dôchodku. Na uvedenú zmenu vo vekovej štruktúre zamestnancov môže mať v budúcnosti vplyv aj skutočnosť, že rok 2018 bol prvým rokom, kedy podiel seniorov (65+) bol vyšší ako podiel detí (do 14 rokov). Na 100 detí zaznamenala Slovenská republika 102 seniorov (Rok 2018: Slovensko starne, počet seniorov prvýkrát prevýšil počet detí, 2019). So zreteľom na súčinnosť a synergiu jednotlivých generačných skupín na pracovisku je veľmi dôležité, aby sa priemyselné podniky na Slovensku začali zaoberať Age manažmentom, nakoľko koncept ponúka riešenia pre zvládnutie uvedenej aktuálnej demografickej situácie.

4.1 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu – personalisti

Analytická časť práce ďalej sa zaoberá vyhodnotením dotazníkového prieskumu. Zostrojené boli dva dotazníky, kedy jeden bol určený pre personalistov vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku a druhý dotazník bol určený pre zamestnancov veľkých priemyselných podnikov na Slovensku. Uvedená podkapitola dizertačnej práce sa zaoberá vyhodnotením dotazníkového prieskumu, ktorý bol zameraný na personalistov.

Štruktúra dotazníka bola nasledovná:

- Prvá časť obsahovala predstavenie, oslovenie respondentov s prosbou o vyplnenie dotazníka, čas potrebný pre vyplnenie dotazníka a taktiež zdôraznenie, že dotazník je anonymný.
- Druhá časť obsahovala 7 otázok:
 - Prvá otázka bola zameraná na overenie veľkosti podniku.
 - Cieľom druhej otázky bolo zistiť, v akom priemyselnom odvetví podnik pôsobí.
 - Tretia otázka bola zameraná na zistenie, či sa jedná o slovenský podnik alebo dcérsky podnik, kedy materská spoločnosť pôsobí v zahraničí.
 - Dobrovoľná bola štvrtá otázka, kedy personalisti mohli vyplniť priemerný vek zamestnancov v spoločnosti, prípadne orientačne mohli zapísať vekovú štruktúru zamestnancov.
 - Piata otázka sa konkrétne venovala Age manažmentu – respondentom bolo predstavených osem pilierov Age manažmentu. Úlohou respondentov bolo označiť na Likertovej škále (veľmi nevýznamné, nevýznamné, ani významné, ani nevýznamné, významné, veľmi významné) dôležitosť každého z pilierov Age manažmentu. Ku každému z pilierov bolo uvedené vysvetlenie (oblasti, ktoré konkrétny pilier zahŕňa) v záujme objasnenia jeho podstaty.
 - Šiesta otázka bola zameraná na identifikáciu miery implementácie Age manažmentu. Respondenti mali opäť vymenované jednotlivé piliere a ich úlohou bolo označiť, ktoré z nich sú v podniku aplikované; respondenti mohli označiť jeden alebo viac pilierov. Otázka taktiež obsahovala možnosť „neaplikujeme ani jednu z uvedených možností“ a „aplikujeme všetky uvedené oblasti“.
 - Cieľom poslednej, siedmej otázky bolo identifikovať najviac limitujúce faktory pri implementácii Age manažmentu do praxe. Respondenti mohli označiť jednu alebo viac možností, pričom na výber mali z nasledovných: finančné zdroje; ľudské zdroje – nedostatok zamestnancov; ľudské zdroje – nezáujem zamestnancov; manažment podniku; podniková kultúra. Taktiež mali možnosť sa vyjadriť a uviesť iný, vyššie nespomenutý faktor.

Dotazník bol rozoslaný v elektronickej forme (Google Forms) do 438 veľkých priemyselných podnikov na Slovensku. Naspäť úplne a správne vyplnených sa vrátilo 285 dotazníkov, čo predstavuje 65% návratnosť. Zber dát prebiehal od 01.12.2019 do 31.01.2020.

Odvetvie podniku

Do výskumu boli zapojené veľké podniky z 13 priemyselných odvetví. Na Obrázku 3/16 sú spracované početnosti podnikov zapojených do dotazníkového prieskumu.

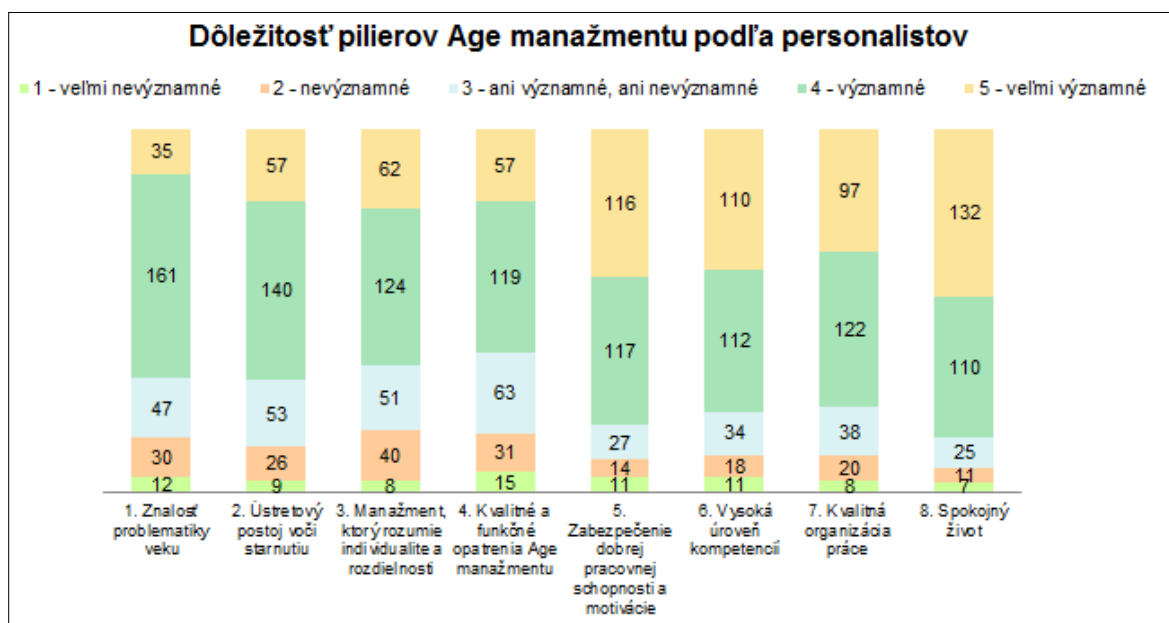
	Početnosť	Relatívna početnosť	Relatívna početnosť (%)	Kumulovaná početnosť
Automobilový priemysel	52	0,182456	18,246	52
Doprava a logistika	39	0,136842	13,684	91
Elektrotechnika	31	0,108772	10,877	122
Energie a ťažba	14	0,049123	4,912	136
Chémia a plasty	27	0,094737	9,474	163
Informačné technológie	15	0,052632	5,263	178
Kovovýroba a hutníctvo	26	0,091228	9,123	204
Poľnohospodárstvo a lesníctvo	3	0,010526	1,053	207
Potravinárstvo	16	0,056140	5,614	223
Projektovanie a inžiniering	3	0,010526	1,053	226
Stavebníctvo	21	0,073684	7,368	247
Strojárstvo	33	0,115789	11,579	280
Výroba – ostatné	3	0,010526	1,053	283
Vývoj a testovanie	2	0,007018	0,702	285
Spolu	285	1	100	-

Obrázok 3/16 Podniky zapojené do dotazníkového prieskumu (vlastné spracovanie, 2020)

Na základe Obrázku 3/16 je možné vidieť, že najväčšie zastúpenie mali priemyselné podniky z odvetvia „automotive“, ktoré nasledovali podniky z odvetvia doprava a logistika a tretím najpočetnejším odvetvím v dotazníkovom prieskume bolo strojárstvo. Najmenej početnou skupinou boli podniky z odvetvia vývoj a testovanie.

Dôležitosť pilierov Age manažmentu podľa personalistov vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku

Prostredníctvom dotazníkového prieskumu sme chceli zistiť, ako personalisti v podniku vnímajú dôležitosť pilierov Age manažmentu. Personalisti najlepšie poznajú situáciu v podniku v oblasti ľudských zdrojov a taktiež disponujú dostatočnými informáciami aby vedeli objektívne zhodnotiť akým hrozbám čelí podnik v oblasti ľudských zdrojov. Na základe uvedeného teda existuje predpoklad, že pomocou vysvetliviek k jednotlivým pilierom (oblasti, ktoré konkrétny pilier zahŕňa) Age manažmentu budú vedieť označiť ich dôležitosť. Vysvetlivky sme uviedli z dôvodu, aby boli piliere Age manažmentu exaktne zadefinované a týmto spôsobom zabránili vzniku nesúladu pri individuálnom subjektívnom pochopení. Úlohou personalistov bolo označiť dôležitosť pilierov Age manažmentu na Likertovej škále od 1 po 5 (1 – veľmi nevýznamné, 2 – nevýznamné, 3 – ani významné, ani nevýznamné, 4 – významné, 5 – veľmi významné). Vyhodnotenie je možné vidieť na Obrázku 4/16.



Obrázok 4/16 Dôležitosť pilierov Age manažmentu podľa personalistov (vlastné spracovanie, 2020)

Na základe vyhodnotenia otázky a jeho grafickom zobrazení na Obrázku 4/16 je možné skonštatovať, že personalisti v najväčšej miere vnímajú ako veľmi významný posledný, ôsmy pilier Age manažmentu „Spokojný život“ (zvyšovanie kvality života zamestnancov, starostlivosť v oblasti pracovného zdravia). Na druhej strane, pilier v najväčšej miere označený ako veľmi nevýznamný bol pilier „Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu“ (rovnoprávnosť zamestnancov rôzneho veku, celoživotné vzdelávanie). V záujme komplexnejšieho vyhodnotenia uvedenej otázky sme pristúpili k vyhodnoteniu pomocou priemeru (Obrázok 5/16).

	1 - veľmi nevýznamné	2 - nevýznamné	3 - ani významné, ani nevýznamné	4 - významné	5 - veľmi významné	Súčin
1. Znalosť problematiky veku	12	60	141	644	175	1032
2. Ústretový postoj voči starnutiu	9	52	159	560	285	1065
3. Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti	8	80	153	496	310	1047
4. Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu	15	62	189	476	285	1027
5. Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie	11	28	81	468	580	1168
6. Vysoká úroveň kompetencií	11	36	102	448	550	1147
7. Kvalitná organizácia práce	8	40	114	488	485	1135
8. Spokojný život	7	22	75	440	660	1204

Obrázok 5/16 Vyhodnotenie dôležitosti pilierov Age manažmentu (vlastné spracovanie, 2020)

Ako je uvedené na Obrázku 5/16, jednotlivým stupňom škály boli priradené koeficienty od 1 do 5 nasledovným spôsobom:

1 = vôbec nevýznamné;

2 = nevýznamné;

3 = ani významné, ani nevýznamné;

4 = významné;

5 = veľmi významné.

Získané hodnoty sme vynásobili zodpovedajúcim koeficientom. Výsledné hodnoty sme spočítali pre každý pilier osobitne. Ďalší postup je zobrazený na Obrázku 6/16.

	Priemer	Poradie
8. Spokojný život	4,22	1
5. Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie	4,10	2
6. Vysoká úroveň kompetencií	4,02	3
7. Kvalitná organizácia práce	3,98	4
2. Ústretový postoj voči starnutiu	3,74	5
3. Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti	3,67	6
1. Znalosť problematiky veku	3,62	7
4. Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu	3,60	8

Obrázok 6/16 Zoradenie pilierov Age manažmentu podľa dôležitosti (vlastné spracovanie, 2020)

Hodnoty súčiny jednotlivých pilierov Age manažmentu sme vydelili počtom respondentov za účelom zistenia priemeru. Na základe priemeru boli pilieri Age manažmentu zoradené podľa dôležitosti ako je uvedené v Obrázku 6/16.

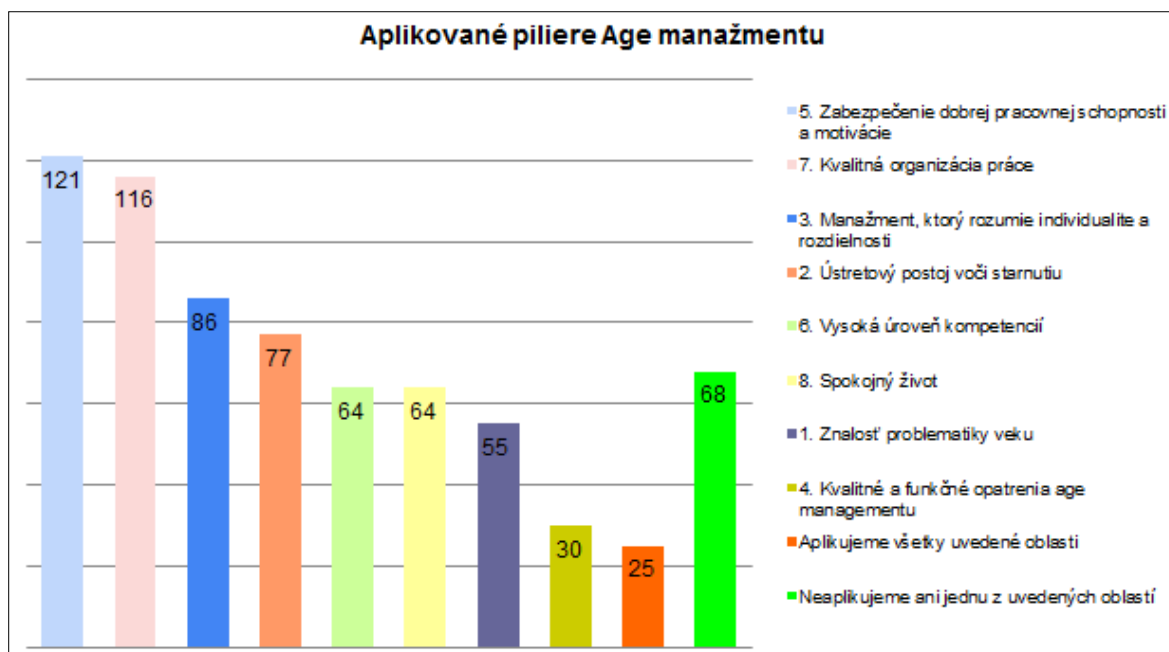
Informácie získané z dotazníkového prieskumu ohľadne dôležitosti pilierov Age manažmentu je možné vyhodnotiť ako pozitívne. Ani jeden z pilierov nie je možné pri celkovom vyhodnotení označiť ako nevýznamný. Najvyššie bol hodnotený pilier „Spokojný život“ s priemerom 4,2. Na hodnotiacej škále sa blíži k veľmi významnej hodnote. Nasleduje pilier „Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie“, ktorý má taktiež priemer vyšší ako významná hodnota. Na poslednom mieste v dôležitosti sa ocitol pilier „Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu“, nasleduje „Znalosť problematiky veku“, ktoré sa priemerom 3,6 a 3,62 blížia k významnej hodnote.

Na základe vyššie uvedeného môžeme konštatovať, že podniky si uvedomujú dôležitosť Age manažmentu a s ním spojených pilierov, nakoľko na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu ani jeden nedosiahol priemer, ktorý by sa blížil k hodnotám nevýznamnosti. Dôležitá je však skutočnosť, že koncept Age manažmentu je komplexným systémom. S cieľom kvalitnej implementácie nie je možné ignorovať ani jeden z ôsmich pilierov.

Aplikované piliere Age manažmentu vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku

Ďalšia otázka v dotazníkovom prieskume sa opäť zaoberala piliermi Age manažmentu, no tentokrát bola otázka zameraná na aktuálnu situáciu v podniku, a teda na súčasný stav

implementovania pilierov Age manažmentu vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku. Respondenti mali možnosť výberu jedného alebo viacerých pilierov, prípadne mohli označiť možnosť „Aplikujeme všetky uvedené oblasti“, alebo „Neaplikujeme ani jednu z uvedených oblastí“. Konkrétne výsledky je možné vidieť na Obrázku 7/16.



Obrázok 7/16 Aplikované piliere Age manažmentu (vlastné spracovanie, 2020)

Na základe údajov z Obrázku 7/16 je možné vidieť zoradenie jednotlivých pilierov Age manažmentu na základe ich aktuálnej aplikácie v priemyselných podnikoch. V najvyššej miere je aplikovaný piaty pilier Age manažmentu, a teda podniky sa snažia prispôbovať pracovné prostredie tak, aby motivovalo zamestnancov a zvyšovať ich pracovnú schopnosť. Piaty pilier je nasledovaný siedmym pilierom, kedy dochádza k organizácii práce a pracovnej doby tak, aby bola prispôbena požiadavkám zamestnancov. Na druhej strane, najmenej často aplikovaným je štvrtý pilier, a teda v podniku absentuje rovnoprávnosť zamestnancov rôzneho veku a s tým spojené aj okrem iného celoživotné vzdelávanie. Následne druhým najmenej aplikovaným je prvý pilier, a teda na podnikovej úrovni nie sú rozširované informácie o problematike zloženia pracovnej sily, o starnutí zamestnancov a nedostatku mladých zamestnancov.

Možnosť „Aplikujeme všetky uvedené oblasti“ označilo 25 personalistov, čo predstavuje 8,8% podnikov zapojených do dotazníkového prieskumu. Aj napriek skutočnosti, že nie každý podnik má implementované piliere s odkazom na Age manažment, pre tieto podniky existuje veľký predpoklad úspešnej aplikácie celého konceptu. Možnosť „Neaplikujeme ani jednu z uvedených oblastí“ označilo 68 personalistov, čo predstavuje štvrtinu podnikov z dotazníkového prieskumu.

Porovnanie dôležitosti jednotlivých pilierov podľa personalistov a aktuálnej situácie ich implementovania je možné vidieť na Obrázku 8/16.

	Poradie podľa dôležitosti	Poradie podľa aktuálnej aplikácie	Rozdiel
1. Znalosť problematiky veku	7	7	0
2. Ústretový postoj voči starnutiu	5	4	1
3. Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti	6	3	3
4. Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu	8	8	0
5. Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie	2	1	1
6. Vysoká úroveň kompetencií	3	5	2
7. Kvalitná organizácia práce	4	2	2
8. Spokojný život	1	6	5

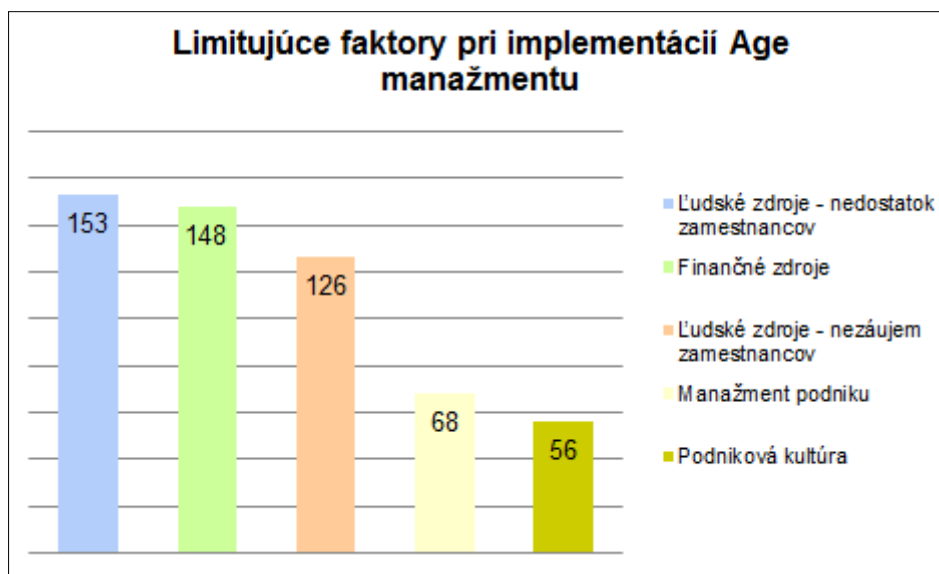
Obrázok 8/16 Porovnanie dôležitosti pilierov (vlastné spracovanie, 2020)

Na základe údajov na Obrázku 8/16 je možné vidieť porovnanie dôležitosti pilierov Age manažmentu podľa personalistov. Najväčšiu odchýlku je možné vidieť pri pilieri „Spokojný život“, ktorého cieľom sú také opatrenia v podniku, ktoré dopomôžu k zvyšovaniu kvality života zamestnancov a k starostlivosti v oblasti pracovného zdravia. Podľa personalistov je tento pilier najdôležitejší, no aplikovaný je len v prípade 89 podnikov (podniky, ktoré v dotazníku označili túto možnosť + podniky, ktoré aplikujú všetky piliere). Rozdiel troch miest v dôležitosti sme zaznamenali aj pri pilieri „Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti“, ktorý je v podnikoch aplikovaný ako tretí najčastejší, no podľa názoru personalistov je v poradí dôležitosti až šiesty. Podľa personalistov je tretím najdôležitejším pilierom „Vysoká úroveň kompetencií“, čo zahŕňa zdieľanie kompetencií a odovzdávanie skúseností od starších zamestnancov mladším zamestnancom. Aplikovaný však je len ako piaty najčastejší. Pilier „Kvalitná organizácia práce“ je podľa personalistov na štvrtom mieste v dôležitosti, no na druhej strane je aplikovaný ako druhý najčastejší.

Na základe výsledkov z porovnania môžeme konštatovať, že to, čo priemyselné podniky a personalisti v oblasti Age manažmentu považujú za najdôležitejšie, nie je reálne v podnikoch aj najčastejšie aplikované. Dôležitá je však skutočnosť, že v rámci implementácie Age manažmentu nemôže byť vynechaný ani jeden z pilierov. Samozrejماً je však aj skutočnosť, že niektoré sú na implementáciu časovo a zdrojovo náročnejšie.

Limitujúce faktory pre implementáciu konceptu Age manažmentu vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku

Cieľom otázky v dotazníkovom prieskume bolo zistiť, ktoré faktory sú rizikové a limitujúce a negatívne pôsobia na implementáciu konceptu Age manažmentu. Respondenti mohli označiť jeden, alebo viac faktorov. Výsledky sú zobrazené na Obrázku 9/16.



Obrázok 9/16 Limitujúce faktory pri implementácii Age manažmentu (vlastné spracovanie, 2020)

Podľa odpovedí a ich zobrazení na Obrázku 9/16 môžeme vidieť, že podľa personalistov sú ako najväčší limitujúci faktor označené ľudské zdroje – nedostatok zamestnancov čo okrem iného znamená, že v priemyselných podnikoch chýbajú kvalifikovaní zamestnanci. Toto zistenie je potrebné prepojiť s odpoveďami na predchádzajúce otázky, kedy personalisti označili pilier „Znalosť problematiky veku“ v rámci dôležitosti aj aplikácie ako predposledný. Bez reálnej aplikácie prvého piliera nebude možné dosiahnuť to, že podniky budú mať dostatok kvalifikovaných zamestnancov. Druhým najviac limitujúcim faktorom sú finančné zdroje, nasledované nezáujmom zo strany zamestnancov. 24% zúčastnených personalistov priemyselných podnikov označilo, že manažment podniku limituje implementáciu Age manažmentu.

4.2 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu – zamestnanci

Uvedená podkapitola analytickej časti práce sa zaoberá vyhodnotením dotazníkového prieskumu, ktorý bol zameraný na zamestnancov veľkých priemyselných podnikov na Slovensku. Cieľom dotazníka bolo identifikovať vnímanie dôležitosti jednotlivých pilierov Age manažmentu. Štruktúra dotazníka bola nasledovná:

- Prvá časť dotazníka obsahovala oslovenie s prosbou o vyplnenie dotazníka, obsahové zameranie, čas potrebný na vyplnenie dotazníka a zdôraznenie anonymity odpovedí.
- Druhá časť dotazníka obsahovala 8 otázok:
 - Prvá otázka bola zameraná na overenie si, či sa jedná o veľký podnik.
 - V nasledujúcej otázke mali respondenti označiť odvetvie, v ktorom pôsobí veľký priemyselný podnik.
 - Tretia otázka identifikovala, či sa jedná o slovenský podnik alebo o dcérsky podnik (materská spoločnosť pôsobí v zahraničí).
 - V štvrtej otázke mali zamestnanci napísať rok narodenia. Pri vyhodnotení sme si jednotlivé roky narodenia respondentov pretransformovali do príslušných generačných skupín.
 - V piatej otázke sme sa pýtali respondentov na ich pohlavie.
 - Šiesta otázka bola zameraná na identifikovanie najvyššieho dosiahnutého vzdelania.
 - V siedmej otázke respondenti označovali pracovnú pozíciu, na ktorej v súčasnosti pôsobia.

- Posledná, ôsma otázka obsahovala tabuľku, kde respondenti párovo porovnávali oblasti Age manažmentu. Do voľných políčok v tabuľke zaznačili číslo oblasti, ktorá je podľa ich názoru dôležitejšia. V dotazníku pre personalistov sme piliere Age manažmentu konkrétne pomenovali a uviedli vysvetlenie ku každému z pilierov (oblasti, ktoré zahŕňajú). V dotazníku pre zamestnancov, konkrétne v párovom porovnávaní v ôsmej otázke sme neuvádzali konkrétne názvy pilierov, ale s cieľom zjednodušenia vyplňania sme za každý pilier uviedli najtypickejšiu oblasť, ktorá ho vystihuje. Konkrétne oblasti boli vybraté na základe štúdia teoretických východísk Age manažmentu a jeho pilierov.

Časť dotazníkov bola fyzicky distribuovaná do veľkých priemyselných podnikov a druhá časť dotazníkov bola distribuovaná prostredníctvom pošty na základe predchádzajúceho telefonického dohovoru s kompetentným zamestnancom v podniku. Fyzicky a poštou bolo distribuovaných celkom 500 dotazníkov. Naspäť a správne vyplnených sa nám vrátilo 391 dotazníkov, čo predstavuje 78% návratnosť. Zber dát prebiehal od 01.12.2019 do 31.01.2020.

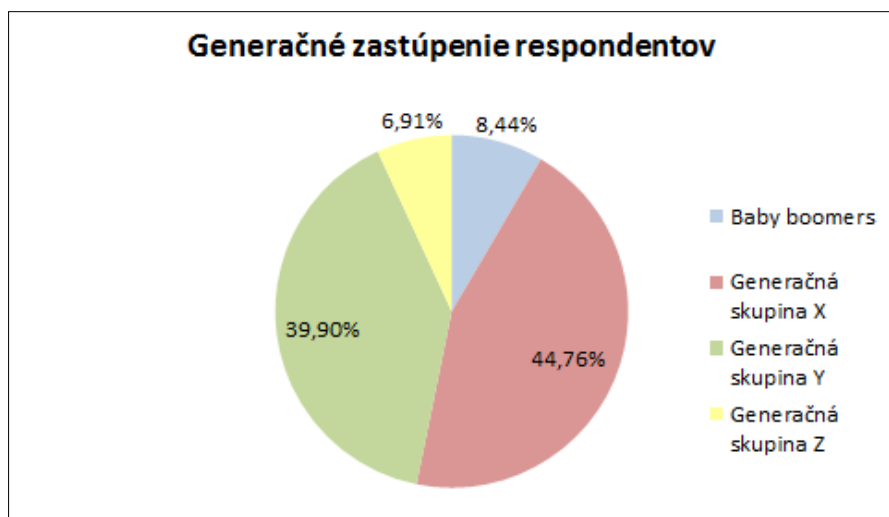
Charakteristika výskumnej vzorky respondentov

Vzorku respondentov tvorili zamestnanci na rôznych pracovných pozíciách vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku. Dotazník bol distribuovaný náhodne, a teda nebol kladený dôraz na rovnomerné rozloženie zamestnancov z hľadiska pracovnej pozície, vzdelania, prípadne príslušnosti ku generačnej skupine. Na Obrázku 10/16 je zobrazené rozloženie respondentov podľa generačnej skupiny a odvetvia podniku.

	Baby boomers	Generácia X	Generácia Y	Generácia Z	Početnosť	Relatívna početnosť	Relatívna početnosť (%)	Kumulovaná početnosť
Automobilový priemysel	11	54	48	10	123	0,314578	31,46	123
Doprava a logistika	0	8	5	1	14	0,035806	3,58	137
Elektrotechnika	4	8	7	3	22	0,056266	5,63	159
Energie a ťažba	0	0	2	1	3	0,007673	0,77	162
Chémia a plasty	2	6	5	1	14	0,035806	3,58	176
Informačné technológie	0	3	6	0	9	0,023018	2,30	185
Kovovýroba a hutníctvo	2	11	7	1	21	0,053708	5,37	206
Poľnohospodárstvo a lesníctvo	0	2	1	1	4	0,010230	1,02	210
Potravinárstvo	0	4	9	0	13	0,033248	3,32	223
Stavebníctvo	0	17	6	1	24	0,061381	6,14	247
Strojárstvo	10	50	55	5	120	0,306905	30,69	367
Výroba - ostatné	4	8	5	1	18	0,046036	4,60	385
Vývoj a testovanie	0	4	0	2	6	0,015345	1,53	391
Spolu	33	175	156	27	391	1	100	-

Obrázok 10/16 Respondenti podľa generačnej skupiny a odvetvia podniku (vlastné spracovanie, 2020)

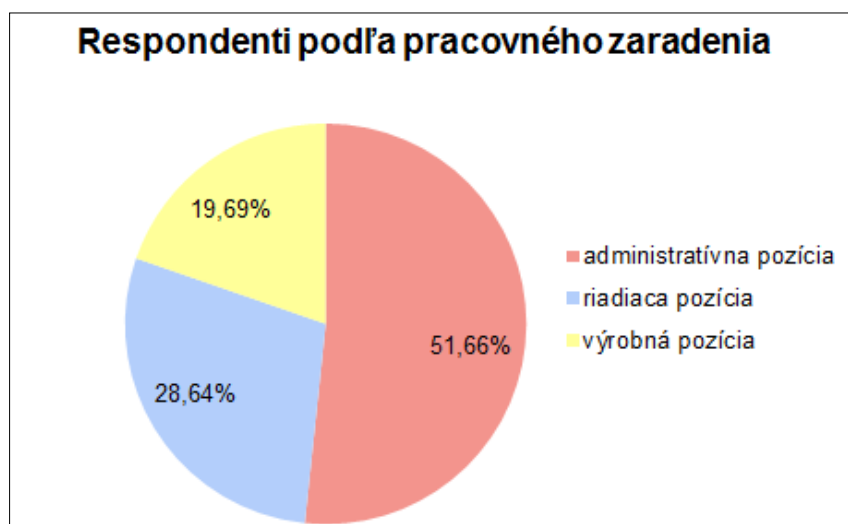
Ako je zrejmé z údajov z Obrázku 10/16, najväčšie zastúpenie respondentov je z odvetvia automobilového priemyslu, elektrotechniky, stavebníctva, strojárstva a dopravy a logistiky. V záujme lepšej prehľadnosti je počet respondentov podľa generačných skupín spracovaný na Obrázku 11/16.



Obrázok 11/16 Generačné zastúpenie respondentov dotazníkového prieskumu (vlastné spracovanie, 2020)

Podľa údajov zahrnutých na Obrázku 11/16 môžeme skonštatovať, že najväčšie zastúpenie v dotazníkovom prieskume mali zamestnanci generácie skupiny X. Nasleduje generácia skupina Y, ktorej respondenti tvorili takmer 40% výskumnej vzorky. Najstaršia generácia skupina tvorí 8,44% výskumnej vzorky. Najmladšia generácia skupina tvorí takmer 7% zo všetkých respondentov, a teda je môžeme konštatovať, že je najmenej zastúpenou skupinou dotazníkového prieskumu.

Ak si porovnáme Obrázok 11/, teda generálne zastúpenie respondentov dotazníkového prieskumu a Obrázok 2/, teda generálne zastúpenie zamestnancov za rok 2019, môžeme tvrdiť, že naša vzorka respondentov je rozložením jednotlivých generácií podobná aktuálnej situácii na pracovnom trhu. V dotazníkovom prieskume nás zaujímalo aj pracovné zaradenie respondentov. Početnosť v percentách je zobrazená na Obrázku 12/16.



Obrázok 12/16 Pracovné zaradenie respondentov dotazníkového prieskumu (vlastné spracovanie, 2020)

Keďže bol dotazník distribuovaný do veľkých priemyselných podnikov na Slovensku náhodne bez ohľadu na konkrétne generácie skupiny prípadne pracovné zaradenie, túto skutočnosť odzrkadľujú aj údaje na Obrázku 12/16. Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 51,66% zamestnancov na administratívnej pozícii ako napr. špecialisti, technicko-hospodárski zamestnanci, nákupcovia a podobne, ktorí tvoria najväčší podiel zo vzorky respondentov. Nasledujú zamestnanci na riadiacej pozícii (manažéri, majstri vo výrobe,..), ktorí tvoria

28,64%. Najmenej početnou skupinou boli zamestnanci na výrobnjej pozícii (operátori, údržbári, skladníci,...), ktorí tvoria 19,69% z celej vzorky respondentov.

Skutočnosť, že dotazníkového prieskumu sa zúčastnili zamestnanci všetkých troch typov pozícií považujeme za pozitívnu, nakoľko sme získali údaje a pohľad na problematiku od zamestnancov na rôznych úrovniach riadenia.

Párové porovnávanie dôležitosti oblastí Age manažmentu

Metóda párového porovnávania, alebo Fullerova metóda umožňuje zostaviť váhu jednotlivých kritérií. Princíp Fullerovej metódy je založený na vzájomnom porovnávaní dvoch kritérií, kedy sa z páru vyberie vždy kritérium dôležitejšie. Vzájomne sa porovnávajú dve kritéria, z celkového počtu k kritérií.

V našom prípade párové porovnávanie prebiehalo pre oblasti Age manažmentu a vyhodnotené je podľa jednotlivých generačných skupín s cieľom identifikovať rozličnosť vnímania jednotlivých oblastí v závislosti od príslušnosti ku generačnej skupine. Respondenti (zamestnanci veľkých priemyselných podnikov na Slovensku) teda vzájomne párovo porovnávali všetky oblasti Age manažmentu a do tabuľky zaznačili číslo oblasti, ktorá je podľa ich názoru dôležitejšia. Číslo v riadku udáva, koľkokrát bola oblasť v riadku označená ako dôležitejšia, v porovnaní s oblasťou v stĺpci. Každá oblasť svojim obsahom vystihovala a bola najtypickejšia pre jeden z pilierov Age manažmentu. Na základe váhy jednotlivých kritérií sme vedeli zoradiť dôležitosť pilierov Age manažmentu pre jednotlivé generačné skupiny.

Zoradenie dôležitosti pilierov Age manažmentu pre jednotlivé generačné skupiny:

Baby boomers:

1. 6 – Vysoká úroveň kompetencií.
2. 4 – Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu.
3. 7 – Kvalitná organizácia práce.
4. 5 – Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie.
5. 8 – Spokojný život.
6. 3 – Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti.
7. 2 – Ústretový postoj voči starnutiu.
8. 1 – Znalosť problematiky veku.

Generačná skupina X:

1. 8 – Spokojný život.
2. 5 – Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie.
3. 7 – Kvalitná organizácia práce.
4. 6 – Vysoká úroveň kompetencií.
5. 4 – Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu.
6. 3 – Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti.
7. 2 – Ústretový postoj voči starnutiu.
8. 1 – Znalosť problematiky veku.

Generačná skupina Y:

1. 5 – Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie
2. 8 – Spokojný život
3. 6 – Vysoká úroveň kompetencií
4. 4 – Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu
5. 7 – Kvalitná organizácia práce
6. 3 – Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti.

7. 2 – Ústretový postoj voči starnutiu.
8. 1 – Znalosť problematiky veku.

Generačná skupina Z:

1. 8 – Spokojný život.
2. 5 – Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie.
3. 7 – Kvalitná organizácia práce.
4. 6 – Vysoká úroveň kompetencií.
5. 4 – Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu.
6. 3 – Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti.
7. 2 – Ústretový postoj voči starnutiu.
8. 1 – Znalosť problematiky veku.

Pre lepšiu prehľadnosť je zoradenie dôležitosti pilierov Age manažmentu pre jednotlivé generačné skupiny zobrazený na Obrázku 13/16. Pilieri sú charakterizované ich poradovým číslom.

Gen. skupina/ Zoradenie pilierov podľa dôležitosti	1..najviac dôležitý	2..	3..	4..	5..	6..	7..	8..najmenej dôležitý
Baby boomers	6	4	7	5	8	3	2	1
Generácia X	8	5	7	6	4	3	2	1
Generácia Y	5	8	6	4	7	3	2	1
Generácia Z	8	5	7	6	4	3	2	1

Obrázok 13/16 Zoradenie dôležitosti pilierov Age manažmentu pre jednotlivé generačné skupiny (vlastné spracovanie, 2020)

Na základe Obrázku 13/16 a usporiadania dôležitosti pilierov Age manažmentu pre jednotlivé generačné skupiny môžeme konštatovať, že generačná skupina X a Z majú rovnaké preferencie. Na druhej strane môžeme vidieť, že pri vzájomnom porovnaní aj ostatných generačných skupín sa preferencie menia a za najdôležitejšie pilieri môžeme považovať „Spokojný život“, „Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie“ a „Vysoká úroveň kompetencií“.

4.3 Vyhodnotenie výskumných otázok a hypotéz dizertačnej práce

Vyhodnotenie výskumných otázok dizertačnej práce

Vyhodnotenie výskumných otázok dizertačnej práce bolo zrealizované na základe odpovedí respondentov oboch dotazníkov (personalistov veľkých priemyselných podnikov na Slovensku a zamestnancov veľkých priemyselných podnikov na Slovensku).

1. Aký je súčasný stav aplikovania pilierov Age manažmentu v porovnaní s vnímanou dôležitosťou pilierov Age manažmentu vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku?

Existujú rozdiely medzi piliermi, ktoré personalisti veľkých priemyselných podnikov na Slovensku označili podľa vnímanej dôležitosti a piliermi, ktoré označili ako aktuálne aplikované. Najväčší rozdiel bol zaznamenaný pri pilieri „Spokojný život“, ktorý bol na základe odpovedí vyhodnotený ako najdôležitejší, no na základe reálnej aplikácie je šiesty v poradí. Ďalší rozdiel bol zaznamenaný v prípade piliera

„Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti“, ktorý bol označený v poradí dôležitosti ako šiesty, na druhej strane je aplikovaný ako tretí najčastejší. Pilier „Kvalitná organizácia práce“ bol označený ako štvrtý najdôležitejší, no aplikovaný je ako druhý najčastejší. Podľa personalistov je pilier „Vysoká úroveň kompetencií“ tretím najdôležitejším, zároveň je aplikovaný ako piaty najčastejší. Najčastejšie aplikovaný je pilier „Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie“, ktorý bol v poradí dôležitosti druhý. Posledný rozdiel bol zaznamenaný v prípade piliera „Ústretový postoj voči starnutiu“, ktorý bol označený ako piaty najdôležitejší a zároveň štvrtý na základe aktuálnej aplikácie vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku.

2. *Aké faktory označili personalisti vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku ako najviac limitujúce faktory pri implementácii Age manažmentu do praxe?*

Na základe odpovedí z dotazníkového prieskumu bol v najvyššej miere označený ako limitujúce faktor „ľudské zdroje – nedostatok zamestnancov“, ktorý bol označený 153 krát. Nasleduje faktor „finančné zdroje“ s počtom označení 148. Faktor „ľudské zdroje – nezáujem zamestnancov“ bol označený 126 respondentmi. 68 respondentov označilo ako limitujúci faktor „manažment podniku“. Faktor „podniková kultúra“ označilo najmenej, 56 respondentov.

3. *Aké piliere Age manažmentu označili zamestnanci jednotlivých generačných skupín vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku ako najviac dôležité?*

Ako najdôležitejšie piliere Age manažmentu môžeme označiť štyri piliere, ktoré v párovom porovnávaní dosiahli najvyšší počet označení.

Pre generáciu Baby boomers je poradie nasledovné: 1. 6-Vysoká úroveň kompetencií; 2. 4-Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu; 3. 7-Kvalitná organizácia práce; 4. 5-Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie.

Generačná skupina X označila ako najdôležitejšie: 1. 8-Spokojný život; 2. 5-Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie; 3. 7-Kvalitná organizácia práce; 4. 6-Vysoká úroveň kompetencií.

Na základe párového porovnávania generačnej skupiny Y je dôležitosť nasledovná: 1. 5-Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie; 2. 8-Spokojný život; 3. 6-Vysoká úroveň kompetencií; 4. 4-Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu.

Na základe odpovedí od najmladšej generačnej skupiny na trhu práce, generačnej skupiny Z je poradie totožné s generačnou skupinou X. 1. 8-Spokojný život; 2. 5-Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie; 3. 7-Kvalitná organizácia práce; 4. 6-Vysoká úroveň kompetencií.

4. *Aké piliere Age manažmentu označili zamestnanci jednotlivých generačných skupín vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku ako najmenej dôležité?*

Ako najmenej dôležité piliere Age manažmentu môžeme označiť štyri piliere, ktoré v párovom porovnávaní dosiahli najnižší počet označení.

Pre generáciu Baby boomers: 5. 8-Spokojný život; 6. 3-Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti; 7. 2-Ústretový postoj voči starnutiu; 8. 1-Znalosť problematiky veku.

Na základe párového porovnávania u generačnej skupiny X sú najmenej dôležité nasledovné piliere: 5. 4-Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu; 6. 3-Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti; 7. 2-Ústretový postoj voči starnutiu; 8. 1-Znalosť problematiky veku.

Generačná skupina Y označila ako najmenej dôležité: 5. 7-Kvalitná organizácia práce; 6. 3-Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti; 7. 2-Ústretový postoj voči starnutiu; 8. 1-Znalosť problematiky veku.

Najmladšia generačná skupina Z má zoradenie totožné s generačnou skupinou X, a teda zoradenie je nasledovné: 5. 4-Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu; 6. 3-Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti; 7. 2-Ústretový postoj voči starnutiu; 8. 1-Znalosť problematiky veku.

Vyhodnotenie hypotéz dizertačnej práce

Hypotéza 1

Hypotézu 1 sme overovali prostredníctvom chí kvadrátu a testu nezávislosti. Uvedeným testom sme overovali závislosť medzi dvoma znakmi – generačnou skupinou zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku a dôležitosťou pilierov Age manažmentu (počtom označení v párovom porovnávaní). Prvý znak (generačná skupina) je nezávislou premennou a mohol nadobudnúť štyri varianty (Baby boomers, generačná skupina X, generačná skupina Y, generačná skupina Z). Druhý znak je závislou premennou, reprezentuje piliere Age manažmentu a mohol nadobudnúť 8 variant.

Formulácia nulovej a alternatívnej hypotézy

H₀: Neexistuje závislosť medzi generačnými skupinami zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku a dôležitosťou pilierov Age manažmentu (počtom označení v párovom porovnávaní).

H₁: Existuje závislosť medzi generačnými skupinami zamestnancov v priemyselných podnikoch na Slovensku a dôležitosťou pilierov Age manažmentu (počtom označení v párovom porovnávaní).

Interpretácia výsledku

Ak platí vzťah $\chi^2 > \chi^2_{\alpha}$, nulová hypotéza je zamietnutá a sledované znaky je možné považovať ako závislé. V opačnom prípade sú sledované znaky nezávislé.

V našom prípade:
 $\chi^2 > \chi^2_{\alpha}$
 $73,822 > 32,7$
vzťah platí

Nakoľko vyššie uvedený vzťah platí, môžeme potvrdiť H₁ a konštatujeme, že **existuje závislosť medzi generačnými skupinami zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku a dôležitosťou pilierov Age manažmentu (počtom označení v párovom porovnávaní).**

Hypotéza 2

Hypotézu 2 sme overovali v programe MS Excel, prostredníctvom regresnej a korelačnej analýzy. Testovali sme vzťah medzi podnikmi, ktoré aplikujú piliere Age manažmentu a vnímanou mierou dôležitosti pilierov Age manažmentu. Prvá premenná mohla nadobudnúť tri varianty (1 – aplikujeme všetky piliere Age manažmentu, 2 – neaplikujeme ani jeden pilier Age manažmentu, 3 – aplikujeme len niektoré piliere Age manažmentu) a druhá premenná mala hodnotu súčtu vnímanej dôležitosti pilierov Age manažmentu (1 – veľmi nevýznamné, 2 – nevýznamné, 3 – ani významné, ani nevýznamné, 4 – významné, 5 – veľmi významné). Čím vyšší je súčet, tým je aj vnímaná dôležitosť vyššia.

Formulácia nulovej a alternatívnej hypotézy

H₀: Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi priemyselnými podnikmi aplikujúcimi piliere Age manažmentu a vnímaním miery dôležitosti pilierov Age manažmentu.

H₁: Existuje štatisticky významný vzťah medzi priemyselnými podnikmi aplikujúcimi piliere Age manažmentu a vnímaním miery dôležitosti pilierov Age manažmentu.

Pearsonov korelačný koeficient a regresná analýza

Stupeň významnosti sme si zvolili 5%, takže $\alpha = 0,05$.

Hodnota Pearsonovho korelačného koeficientu je $r = 0,151343596$. Nakoľko je vypočítaná hodnota kladná, medzi skúmanými premennými existuje slabá závislosť.

Vyhodnotenie p-hodnot (významnosť):

$$3,25 \cdot 10^{-64} < 0,05$$

$$0,01 < 0,05$$

vzťah platí

Na základe zobrazeného vzťahu a hodnoty Pearsonovho korelačného koeficientu zamietame H_0 a potvrdzujeme alternatívnu H_1 a konštatujeme, že **medzi priemyselnými podnikmi aplikujúcimi piliere Age manažmentu a vnímaním miery dôležitosti pilierov Age manažmentu existuje slabá závislosť, ktorá je však štatisticky významná.**

Hypotéza 3

Hypotézu 3 sme overovali v programe MS Excel, prostredníctvom regresnej a korelačnej analýzy.. Hľadali sme interkorelačný vzťah medzi najviac dôležitým a najmenej dôležitým pilierom Age manažmentu, ktoré označili personalisti v priemyselných podnikoch na Slovensku. Prvá premenná, ktorou bol pilier Age manažmentu „Spokojný život“ (označený ako najdôležitejší v dotazníkovom prieskume) mohla nadobudnúť päť variant (1 – veľmi nevýznamné, 2 – nevýznamné, 3 – ani významné, ani nevýznamné, 4 – významné, 5 – veľmi významné). Taktiež druhá premenná, pilier „Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu“ (označený ako najmenej dôležitý v dotazníkovom prieskume) mohol nadobudnúť päť variant (1 – veľmi nevýznamné, 2 – nevýznamné, 3 – ani významné, ani nevýznamné, 4 – významné, 5 – veľmi významné).

Formulácia nulovej a alternatívnej hypotézy

H₀: Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi vnímaním dôležitosti piliera „Spokojný život“ a „Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu“.

H₁: Existuje štatisticky významný vzťah medzi vnímaním dôležitosti piliera „Spokojný život“ a „Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu“.

Pearsonov korelačný koeficient a regresná analýza

Stupeň významnosti sme si zvolili 5%, takže $\alpha = 0,05$.

Hodnota Pearsonovho korelačného koeficientu je $r = 0,209031938$. Nakoľko je vypočítaná hodnota kladná, medzi skúmanými premennými existuje slabá závislosť.

Vyhodnotenie p-hodnot (významnosť):

$$8,397 \cdot 10^{-17} < 0,05$$

$$0,000381324 < 0,05$$

vzťah platí

Na základe zobrazeného vzťahu a hodnoty Pearsonovho korelačného koeficientu zamietame H_0 a potvrdzujeme alternatívnu H_1 a konštatujeme, že **medzi vnímaním dôležitosti piliera „Spokojný život“ a „Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu“ existuje slabá závislosť, ktorá je však štatisticky významná.**

4.4 Súhrn výsledkov z analýzy

Súhrn výsledkov z dotazníkového prieskumu – personalisti

Základný súbor v prípade dotazníka pre personalistov tvorilo podľa stránky www.finstat.sk 438 veľkých priemyselných podnikov na Slovensku. Na základe výpočtu sme zistili, že výberový súbor tvorilo 205 podnikov. Nakoľko sa nám podarilo získať správne vyplnených 285 dotazníkov, môžeme považovať vzorku za relevantnú. Najväčšie zastúpenie v dotazníkovom prieskume mali veľké priemyselné podniky z oblasti automotive, ktoré tvorili 18,25% zo vzorky respondentov.

Na základe odpovedí od respondentov (personalistov) z veľkých priemyselných podnikov na Slovensku môžeme považovať ako pozitívne zistenie fakt, že ani jeden z pilierov Age manažmentu nebol v súčte označený ako nevýznamný. Pilieri dosahovali hodnoty významnosti, prípadne sa súčtom blížili k hodnotám významnosti. Na druhej strane, ako negatívny fakt považujeme, že pilier, ktorý bol podľa personalistov označený ako najdôležitejší je aplikovaný len ako šiesty najčastejší. Taktiež pilier, ktorý bol označený ako tretí najdôležitejší je aplikovaný ako piaty najčastejší. Na základe uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že nie všetky podniky sa zaoberajú oblasťami, ktoré sú momentálne najviac potrebné a aktuálne.

Personalisti nám na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu objasnili, ktoré z faktorov sú najviac limitujúce pri implementácii Age manažmentu. Najčastejšou odpoveďou bol faktor „Ľudské zdroje – nedostatok zamestnancov“. Práve na ten problém a na vývoj demografickej krivky ponúka koncept Age manažmentu riešenia. V tomto ohľade je veľmi potrebné problematiku Age manažmentu vnímať nielen z podnikovej úrovne, ale aj z úrovne zamestnancov. Ako podnik, tak aj zamestnanci si musia uvedomovať svoju zodpovednosť a dôležitosť postavenia v celom procese a neprenášať zodpovednosť len na jednu zo strán.

Za veľmi dôležitý fakt považujeme aj výsledok vyhodnotenia Hypotézy 2, a teda že existuje štatisticky významný vzťah medzi priemyselnými podnikmi aplikujúcimi piliere Age manažmentu a vnímaním miery dôležitosti pilierov Age manažmentu. Teda, že podniky, ktoré reálne aplikujú celý koncept Age manažmentu, prípadne jednu alebo viac oblastí, považujú za dôležité aj piliere Age manažmentu.

Vyhodnotenie Hypotézy 3 nám potvrdilo konštatovanie, že pri zavádzaní konceptu Age manažmentu nemôžeme vynechať žiadny z pilierov. Zisťovali sme existenciu vzťahu medzi najdôležitejším a najmenej dôležitým pilierom Age manažmentu podľa názoru personalistov veľkých priemyselných podnikov na Slovensku s výsledkom, že existuje štatisticky významný vzťah medzi vnímaním dôležitosti piliera „Spokojný život“ a „Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu“.

Súhrn výsledkov z dotazníkového prieskumu – zamestnanci

Na základe výpočtu je odhadovaný počet zamestnancov vo veľkých priemyselných podnikoch 390 125. Následne, podľa vzorca tvorí výberový súbor 380 zamestnancov. Naspäť a správne vyplnených sa nám vrátilo 391 dotazníkov, a teda výskumnú vzorku môžeme považovať za reprezentatívnu. Rovnako, ako pri dotazníku pre personalistov, najväčšie zastúpenie respondentov (31,46%) bolo z odvetvia automotive.

Generačné zastúpenie respondentov bolo nasledovné: 8,44% Baby boomers, 44,76% generácia X, 39,90% generácia Y, 6,91% generácia Z. V podkapitole 4.1 bola uvedená

aktuálna situácia na pracovnom trhu a aktuálne generačné zastúpenie všetkých zamestnancov na pracovnom trhu. Pri porovnaní sme zistili, že vzorka respondentov je veľmi podobná aktuálnej situácii na pracovnom trhu. Aj z tohto pohľadu konštatujeme, že výskumnú vzorku môžeme považovať za relevantnú.

Na základe naštudovania teoretických východísk a charakteristík generačných skupín sme konštatovali medzigeneračné odlišnosti. Za účelom identifikovania medzigeneračných odlišností v kontexte Age manažmentu obsahoval dotazník párové porovnávanie jednotlivých oblastí Age manažmentu. Respondenti (zamestnanci veľkých priemyselných podnikov na Slovensku) párovo porovnávali tradičné oblasti Age manažmentu, kedy každá jedna bola typická pre jeden konkrétny pilier Age manažmentu. Respondentov sme zatriedili do príslušnej generačnej skupiny a odpovede vyhodnotili. Medzi najzaujímavejšie výsledky je možné zaradiť:

- Najstaršia generačná skupina na pracovnom trhu, generácia Baby boomers považuje za najdôležitejšie možnosť prenášať skúsenosti zo starších zamestnancov na mladších zamestnancov. Ako druhá najdôležitejšia oblasť bolo označené celoživotné vzdelávanie. Toto zistenie považujeme za pozitívne, nakoľko môžeme interpretovať, že aj starší zamestnanci majú chuť a vôľu vzdelávať sa a neustále napredovať. Prekvapivé bolo zistenie, že starostlivosť v oblasti pracovného zdravia skončilo na piatom mieste.
- Na základe párového porovnávanie a súčtu označení od generačnej skupiny X a najmladšej generačnej skupiny na pracovnom trhu, generácie Z je usporiadanie pilierov (oblastí) Age manažmentu rovnaké. Ako najdôležitejšiu oblasť vnímajú pracovné zdravie. Na druhej strane, v porovnaní s generáciou Baby boomers, celoživotné vzdelávanie nepovažujú za dôležité, označené bolo ako piate najdôležitejšie.
- Generačná skupina Y taktiež nepovažuje vzdelávanie za najdôležitejšiu oblasť, označené bolo ako štvrté dôležité. V porovnaní s ostatnými generačnými skupinami, ktoré označili oblasť riadenie práce podľa podnetu zamestnancov ako tretie najdôležitejšie, generačná skupina Y považuje uvedenú oblasť ako piatu dôležitú.

Medzigeneračné rozdiely sme skúmali aj prostredníctvom Hypotézy 1, ktorá nám potvrdila, že existuje vzťah medzi generačnými skupinami zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku a dôležitosťou pilierov Age manažmentu (počtom označení v párovom porovnávaní).

Celkový prehľad rozdielov vo vnímaní dôležitosti pilierov Age manažmentu medzi jednotlivými generačnými skupinami a podnikmi (poradie dôležitosti a aktuálna aplikácia) je možné vidieť na Obrázku 14/16.

Poradie dôležitosti/ Číslo piliera	Podniky		Zamestnanci			
	Dôležitosť	Aplikovanie	Baby boomers	Generácia X	Generácia Y	Generácia Z
1.	8	5	6	8	5	8
2.	5	7	4	5	8	5
3.	6	3	7	7	6	7
4.	7	2	5	6	4	6
5.	2	6	8	4	7	4
6.	3	8	3	3	3	3
7.	1	1	2	2	2	2
8.	4	4	1	1	1	1

Obrázok 14/16 Celkový prehľad rozdielov medzi podnikmi a zamestnancami (vlastné spracovanie, 2020)

Na základe údajov z Obrázku 14/16 je možné konštatovať, že to, čo personalisti v priemyselných podnikoch na Slovensku považujú za dôležité v skutočnosti nie je aplikované. Na druhej strane je zrejmé, že aj preferencie jednotlivých generačných skupín sa značne líšia od aktuálnej situácie aplikovania pilierov v priemyselných podnikoch.

5 NÁVRH METODIKY IMPLEMENTÁCIE AGE MANAŽMENTU AKO NÁSTROJA NA DOSIAHNUTIE SÚČINNOSTI RÔZNYCH GENERAČNÝCH SKUPÍN ZAMESTNANCOV V PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch

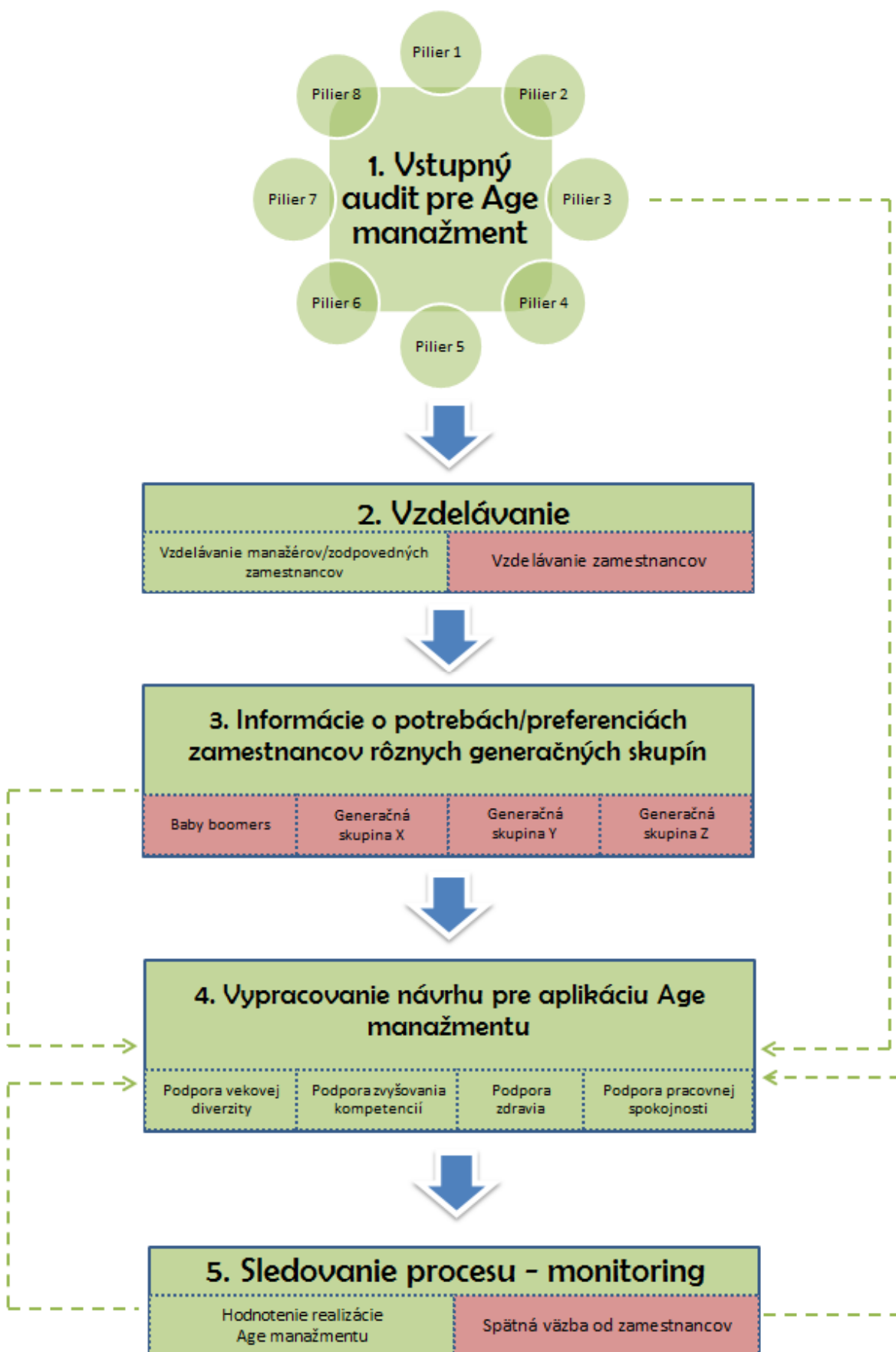
Metodika vychádza z výsledkov z realizovaného dotazníkového prieskumu pre personalistov a pre zamestnancov vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku, z ktorých sme zistili aktuálnu situáciu v oblasti implementácie Age manažmentu vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku a taktiež aj prostredníctvom párového porovnávania sme zistili preferencie jednotlivých generačných skupín zamestnancov.

Na základe aktuálnej situácie na pracovnom trhu je cieľom metodiky implementácie Age manažmentu zabezpečiť súčinnosť rôznych generačných skupín v priemyselných podnikoch na Slovensku.

Metodika predstavuje postupnosť konkrétnych krokov a súhrn pracovných postupov v záujme dosiahnutia jej cieľa, znázornené na Obrázku 15/16. Zelenou farbou sú zobrazené kroky a postupy na organizačnej (podnikovej) úrovni a červená farba označuje individuálnu úroveň Age manažmentu (úroveň zamestnanca).

Prvým krokom metodiky je vstupný audit pre Age manažment, ktorý je potrebné realizovať na základe všetkých ôsmich pilierov Age manažmentu. Následne, druhým krokom je vzdelávanie pre manažérov/zodpovedných zamestnancov na rôznych úrovniach riadenia a zamestnancov ohľadne aspektov jednotlivých generačných skupín zastúpených v podniku. Tretí krok je získanie informácií od zamestnancov rôznych generačných skupín z oblasti ich individuálnych potrieb. Na základe vstupného auditu a konkrétnych informácií od zamestnancov by mal podnik v štvrtom kroku vypracovať konkrétne súbory oblastí a opatrení do návrhu pre aplikáciu Age manažmentu v podniku. Posledným a zároveň veľmi dôležitým krokom je sledovanie procesu - monitoring z pohľadu podniku a taktiež z pohľadu zamestnancov.

Je veľmi potrebné, aby Age manažment bol súčasťou a vychádzal z personálnej stratégie a taktiež aby bol v podniku zavedený plán na dosahovanie vytýčených cieľov v oblasti Age manažmentu.



Obrázok 15/16 Kroky metodiky implementácie Age manažmentu ako nástroja na dosiahnutie súčinnosti rôznych generáčnych skupín zamestnancov v priemyselných podnikoch (vlastné spracovanie, 2020)

5.1 Vstupný audit pre Age manažment

Vstupný audit je nástroj pre zistenie aktuálnej situácie podniku v oblasti aplikovania Age manažmentu. Nakoľko z dotazníkového prieskumu vyšlo, že väčšina podnikov nemá zavedený Age manažment s podporou všetkých pilierov a na základe analýzy teoretických východísk je potrebné zdôrazniť, že všetky piliere sú v rámci komplexnej implementácie nevyhnutné. Vstupný audit by mal byť realizovaný manažérmi, prípadne personalistami, ktorí majú dostatočné informácie o personálnej oblasti v danom podniku prostredníctvom analýzy smerníc v personálnej oblasti, interných predpisov, prípadne s pomocou štruktúrovaných alebo polo-štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami. Je potrebné, aby zamestnanec/zamestnanci, ktorí budú audit realizovať poznali cieľ a účel Age manažmentu a taktiež poznali jeho základných 8 pilierov.

Vzor pre vstupný audit so zastúpením všetkých pilierov Age manažmentu:

Pilier 1 – Znalosť problematiky veku – cieľom je, aby si zodpovední zamestnanci uvedomili problém spojený so starnutím zamestnancov a nedostatkom mladej pracovnej sily. Otázky v rámci prvého piliera:

1. Poznáme aktuálne zastúpenie zamestnancov podľa generačných skupín?
2. Podporujeme nediskriminačný náborový proces v oblasti veku kandidátov?
3. Akú hodnotu má dobrovoľná fluktuácia zamestnancov podľa generačných skupín?
4. Máme zavedený systém pre evidenciu dôvodov dobrovoľného odchodu? Vyhodnocujeme dôvody podľa generačnej skupiny zamestnanca?

Pilier 2 – Ústretový postoj voči starnutiu – kladie dôraz na to, aby zodpovední zamestnanci vedeli využívať znalosti starších zamestnancov a podporovali spoluprácu medzi rôznymi generáciami zamestnancov. Otázky zamerané na druhý pilier:

1. Máme zavedený systém zohľadňujúci jednotlivé generačné skupiny na pracovisku?
2. Podporujeme medzigeneračnú spoluprácu na pracovisku?
3. Sledujeme názory, postoje a správanie sa jednotlivých generačných skupín medzi sebou? Máme zavedený systém pre vyhodnotenie týchto zistení?
4. Aký prístup majú vedúci zamestnanci k mladším zamestnancom?
5. Aký prístup majú vedúci zamestnanci k starším zamestnancom?

Pilier 3 – Manažment, ktorý rozumie individualite a rozdielnosti – cieľom je, individuálny prístup k potrebám zamestnancov jednotlivých generačných skupín. Otázky zamerané na tretí pilier:

1. Máme zavedený systém na zisťovanie potrieb zamestnancov jednotlivých generačných skupín? Akým spôsobom vieme zistené potreby zohľadňovať?
2. Sú vedúci zamestnanci dostatočne informovaní o potrebách jednotlivých generačných skupín zamestnancov?
3. Máme zavedené opatrenia, vďaka ktorým vieme zvládať potreby, požiadavky a rôznorodosť generačných skupín v podniku?

Pilier 4 – Kvalitné a funkčné opatrenia Age manažmentu – cieľom je, aby bol prístup ku zamestnancom rôznych generačných skupín rovnoprávny, podpora celoživotného vzdelávania s dôrazom na skutočnosť, aby starší zamestnanci boli ochotní pokračovať v spolupráci. Otázky zamerané na štvrtý pilier:

1. Podporujeme vzdelávanie a dávame rovnaké príležitosti na vzdelávanie pre zamestnancov jednotlivých generačných skupín?
2. Je systém hodnotenia prispôsobený zamestnancom rôznych generačných skupín?

3. Je systém odmeňovania prispôsobený zamestnancom rôznych generačných skupín?

Pilier 5 – Zabezpečenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie – dôraz je kladený na pracovné prostredie prispôbené požiadavkám zamestnancov jednotlivých generačných skupín tak, aby bola zabezpečená pracovná schopnosť a rástla motivácia zamestnancov. Otázky v rámci piateho piliera:

1. Je systém ochrany zamestnancov a bezpečnosti pri práci prispôsobený potrebám zamestnancov rôznych generačných skupín?
2. Sú pracovné prostriedky prispôsobené potrebám zamestnancov rôznych generačných skupín?
3. Uplatňujeme poznatky z ergonómie za účelom prispôsobenia pracovného prostredia?
4. Na ktorých pozíciách v podniku dochádza k najväčšej rotácii zamestnancov?
5. Na ktorých pozíciách v podniku zotrvávajú zamestnanci najdlhšie?

Pilier 6 – Vysoká úroveň kompetencií - pilier má za cieľ podporovať zdieľanie kompetencií a prenášanie skúseností zo starších zamestnancov na mladších. Otázky šiesteho piliera:

1. Existuje v podniku systém, ktorý má za cieľ prenos skúseností/znalostí potrebných pre výkon práce zo starších zamestnancov na mladších?
2. Ponúka podnik možnosti a formy pre starších zamestnancov, ktorí majú záujem zaškoľovať mladších zamestnancov (mentoring, kaučing)?

Pilier 7 – Kvalitná organizácia práce – účelom siedmeho piliera je organizácia práce a pracovnej doby vyhovujúca zamestnancom rôznych generačných skupín. Otázky v rámci siedmeho piliera:

1. Existuje v podniku systém, ktorý dbá na organizáciu práce a potreby zamestnancov rôznych generačných skupín?
2. Poskytuje podnik možnosť flexibilnej formy práce/práce z domu/práce na čiastočný úväzok/zdieľané pracovné miesto?
3. Je práca rozdelená spravodlivo a s ohľadom na generačné rozdiely?
4. Existuje v podniku možnosť zmeny pracovných úloh v závislosti od veku zamestnanca?

Pilier 8 – Spokojný život – ôsmy pilier sa zameriava na zdravie zamestnancov, pracovnú pohodu a kvalitu života. Otázky zohľadňujúce ôsmy pilier:

1. Existuje v podniku systém, ktorý dbá na zdravie zamestnancov? Poskytujeme zamestnancom možnosť starostlivosti o pracovné zdravie?
2. Je v podniku poskytnuté vzdelávanie pre zamestnancov ohľadne prechodu z pracovného života do dôchodku?
3. Existuje v podniku program, prostredníctvom ktorého zostávajú v kontakte so zamestnancami na dôchodku/materekej dovolenke/rodičovskej dovolenke?
4. Existuje v podniku možnosť, kedy v prípade výnimočnej udalosti (napr. nárazová práca, dlhodobá práceneschopnosť a podobne) osloví bývalých zamestnancov (na dôchodku, na materekej dovolenke, na rodičovskej dovolenke)?

Výstupom zo vstupného auditu Age manažmentu by mali byť oblasti, ktoré podnik neaplikuje a ktoré sa budú následne prenášať do plánu zavádzania jednotlivých opatrení. Taktiež podnik zistí svoje silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby v oblasti Age manažmentu. Audit je vykonávaný na organizačnej (podnikovej úrovni), z dôvodu, že podniky by si mali uvedomovať svoju zodpovednosť v rámci udržiavania pracovnej schopnosti zamestnancov.

5.2 Vzdelávanie manažérov a zamestnancov

Vzdelávanie je veľmi dôležitou súčasťou pri implementácii konceptu Age manažmentu nielen na organizačnej (podnikovej) úrovni, ale taktiež aj na individuálnej úrovni, teda na úrovni zamestnancov. Vzdelávanie sa môže uskutočniť buď internou formou, teda v podniku bude školiť zodpovedný zamestnanec, ktorý problematiku Age manažmentu ovláda, alebo externou formou, teda prostredníctvom odborníkov zo školiacich a konzultačných spoločností.

Vzdelávanie manažérov/zodpovedných zamestnancov

Najmä prostredníctvom manažérskeho vzdelávania je možné dosiahnuť, aby zamestnanci, ktorí vedú tímy ľudí porozumeli jednotlivým stránkam starnutia a špecifickým charakteristikám generačných skupín zamestnancov. Uvedeným spôsobom vznikne záujem o Age manažment na organizačnej úrovni a podnik si bude uvedomovať svoju dôležitosť v celom procese.

Vzdelávacia aktivita by sa mala skladať z 5 oblastí:

- I. oblasť: Aktuálna situácia na trhu práce; Demografický vývoj na Slovensku a v Európe.
- II. oblasť: Generačné skupiny zamestnancov (vymedzenie podľa rokov, špecifiká, charakteristiky, pozitíva a negatíva); Diverzita zamestnancov a možnosti jej využitia; Multigeneračné tímy (štýly riadenia).
- III. oblasť: Age manažment (cieľ, úrovne a piliere Age manažmentu); Pracovná schopnosť (a možnosti a udržiavania pracovnej schopnosti).
- IV. oblasť: Dobré príklady z praxe v oblasti Age manažmentu; Realizované výskumy z oblasti Age manažmentu a generačných skupín zamestnancov.
- V. oblasť: Informácie o aktuálnej situácii v podniku (vyhodnotenie vstupného auditu Age manažmentu).

I. a II. oblasť majú informačný charakter. Kľúčovými sú posledné tri oblasti, na ktoré je potrebné kľásť dôraz. Odporúčame, aby vzdelávanie v rámci všetkých oblastí trvalo dokopy 16 hodín, pričom samotný podnik by mal rozhodnúť, či sa bude realizovať počas dvoch pracovných dní, prípadne sa vzdelávanie rozloží na viac dní.

Výstupom vzdelávacej aktivity by malo byť porozumenie manažérov o aktuálnej situácii na pracovnom trhu v oblasti zloženia pracovnej sily podľa generačných skupín, potreby zamerania sa na riadenie multigeneračných tímov v súlade s Age manažmentom.

Vzdelávanie zamestnancov

Prostredníctvom vzdelávania zamestnancov je možné dosiahnuť uvedenie si dôležitosti Age manažmentu na individuálnej úrovni. V prípade veľkých spoločností, kde by nebolo možné realizovať vzdelávaciu aktivitu prezenčnou formou je vhodné vypracovať príručku (brožúru), ktorá bude obsahovať všetky potrebné informácie pre zamestnancov z oblasti Age manažmentu.

Zamestnanci by mali byť prostredníctvom vzdelávacej aktivity alebo príručky informovaní o nasledovných oblastiach:

- pracovná schopnosť (jej udržiavania a predlžovanie),
- zdravý životný štýl, zdravotné prehliadky,
- Age manažment s dôrazom na jeho individuálnu úroveň,
- work-life balance, teda o vyvážení pracovného a osobného života,

- aktuálna situácia v podniku v oblasti Age manažmentu (informácie z výstupu z auditu Age manažmentu).

Účelom vzdelávacej aktivity alebo príručky by malo byť porozumenie zamestnancov o dôležitosti ich postavenia v celom systéme. Zamestnanci by si mali uvedomovať svoju zodpovednosť a pomáhať pri zavádzaní konceptu do podnikovej praxe, napríklad prostredníctvom vytvárania nových nápadov a myšlienok, ktoré budú nápomocné pre udržiavanie ich pracovnej schopnosti.

5.3 Informácie o potrebách / preferenciách zamestnancov rôznych generačných skupín

Nasledujúcim krokom, ktorý je potrebný pre komplexnú implementáciu Age manažmentu do praxe priemyselných podnikov na Slovensku je získanie informácií o potrebách a preferenciách zamestnancov rôznych generačných skupín. Z dotazníkového prieskumu nám vyplýva, že generačné skupiny majú rôzne preferencie (jediná zhoda bola preukázaná v prípade generačnej skupiny X a Z), a preto je dôležité, aby podniky poznali potreby a preferencie generačných skupín zamestnancov, ktoré v konkrétnom podniku pracujú.

Zamestnanci zodpovední za implementáciu Age manažmentu si môžu vybrať formu zisťovania informácií, a to buď prostredníctvom štruktúrovaných, alebo polo-štruktúrovaných rozhovorov, prostredníctvom dotazníkov, online prieskumu, prípadne inou formou, ktorá bude v podniku najpraktickejšia.

Proces zisťovania informácií je realizovaný na organizačnej (podnikovej úrovni), no značne je podporovaný individuálnou úrovňou, a teda pociťovaním osobnej zodpovednosti každého zamestnanca.

Pri zisťovaní informácií je potrebné sa zamerať na rôzne oblasti, ktoré ovplyvňujú pracovnú schopnosť zamestnancov.

Medzi kľúčové oblasti patria:

1. Zvládanie zmien v práci a počas kariéry:
 - akým spôsobom zamestnanci rôznych generačných skupín zvládajú zmeny v práci, ako hodnotia prispôsobivosť,
 - akú majú schopnosť podporovať ostatných v tíme pri rôznych zmenách.
2. Zvládanie stresu, duševná a pracovná pohoda, pracovné zdravie, pracovná záťaž:
 - akým spôsobom uvedené faktory vplyvajú na pracovnú schopnosť zamestnancov rôznych generačných skupín,
 - akým spôsobom sa starajú o svoje pracovné zdravie,
 - aké sú ich predstavy v uvedenej oblasti, ergonómia na pracovisku.
3. Pracovný tím a pracovný kolektív, riešenie konfliktov:
 - akým spôsobom je vnímaná medzigeneračná spolupráca,
 - akým spôsobom je vnímané prenášanie skúsenosti zo starších zamestnancov na mladších,
 - prípadný vznik konfliktov a spôsoby riešenia a zvládania konfliktov,
 - zisťovanie záujmu a foriem možnej úpravy pracovného zapojenia v rôznych životných situáciách.
4. Vzdelávanie, kompetencie, znalosti a vedomosti:
 - aké druhy a formy vzdelávania uprednostňujú zamestnanci rôznych generačných skupín,

- očakávania a spokojnosť v oblasti celoživotného vzdelávania,
 - rozvíjanie kľúčových kompetencií, znalostí a vedomostí.
5. Práca a voľný čas (work-life balance):
- akým spôsobom je možné zosúladiť osobný a pracovný život s cieľom spokojnosti zamestnancov rôznych generačných skupín,
 - žiaduce formy organizácie práce,
 - druhy flexibilných foriem organizácie práce.

5.4 Vypracovanie návrhu pre aplikáciu Age manažmentu

Nasledujúcim krokom pre implementáciu konceptu Age manažmentu v priemyselných podnikoch na Slovensku je vypracovanie návrhu pre aplikáciu Age manažmentu. Je veľmi potrebné, aby bol návrh podporovaný personálnou stratégiou v podniku.

Východiskom pre vypracovanie návrhu je vstupný audit (zapracovanie nápravných opatrení v rámci oblastí, ktoré podnik vyhodnotil ako nedostatočne aplikované alebo neaplikované) a je potrebné, aby do návrhu podnik zakomponoval aj získané informácie o potrebách/preferenciách zamestnancov rôznych generačných skupín z predchádzajúceho kroku. Každý podnik má individuálne podmienky a taktiež sa líši zastúpením zamestnancov v rámci rôznych generačných skupín. Z tohto dôvodu sme vytvorili všeobecný návrh opatrení, ktoré sme rozdelili do 4 skupín, znázornených na Obrázku 16/16.

Návrh opatrení na podporu vekovej diverzity	Návrh opatrení na podporu zvyšovania kompetencií	Návrh opatrení na podporu zdravia	Návrh opatrení na podporu pracovnej spokojnosti
• medzigeneračná spolupráca, • prenášanie skúsenosti zo starších zamestnancov na mladších, • plánovanie a realizácia náborov a odchodov, • komunikácia so zamestnancami čerpajúcimi voľno, • úprava pracovného zapojenia v rôznych životných situáciách, • vedomá pozornosť rozmanitosti kolektívu, • udržiavanie kontaktu s odídenými zamestnancami/zamestnancami aktuálne mimo pracovného procesu.	• vzdelávanie v oblasti "hard skills", • vzdelávanie v oblasti "soft skills", • formy vzdelávania zamestnancov, • prieskumy spokojnosti so vzdelávaním, • kariérne pohovory a poradenstvo, • systém hodnotenia zamestnancov na základe dosahovanej úrovne kompetencií.	• ergonómia práce, • podpora zdravého životného štýlu, • lekárske prehliadky, • starostlivosť o duševné zdravie.	• riadenie práce podľa podnetu zamestnancov, • formy organizácie práce, • podpora neformálnych akcií.

Obrázok 16/16 Návrhy opatrení pre aplikáciu Age manažmentu (vlastné spracovanie, 2020)

Konkrétne opatrenia, znázornené na Obrázku 16/16 komplexne vychádzajú z pilierov Age manažmentu tak, aby ani jeden z pilierov nebol vynechaný:

1. **Návrh opatrení na podporu vekovej diverzity** – cieľom opatrení v prvej skupine je zvládanie odlišností, ktoré vyplývajú z rôznych generačných skupín zamestnancov

a taktiež aj zabezpečenie rovnakých príležitostí pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na vek. Konkrétne opatrenia:

- *medzigeneračná spolupráca* – každá generačná skupina má svoje pozitívne aj negatívne charakteristiky a teda sa vyznačuje konkrétnymi pozitívami aj negatívami. Jednotlivé generačné skupiny sa dopĺňajú a teda, prostredníctvom medzigeneračnej spolupráce v podniku je možné dosiahnuť efektívne fungovanie a vhodná je v rôznych podmienkach – napríklad v rámci projektového tímu. V tomto smere je napríklad potrebné, aby mladšie generačné skupiny pomáhali starším generačným skupinám v oblastiach ako napríklad IT, prípadne v rôznych nových moderných trendoch, ktoré môžu byť pri výkone práce nápomocné;
- *prenášanie skúseností zo starších zamestnancov na mladších* – mladšie generačné skupiny si musia uvedomiť, že starší kolegovia im dokážu poskytnúť veľké množstvo potrebných informácií a znalostí potrebných pre výkon práce. Týmto spôsobom je možné aj eliminovať chyby, ktoré pri práci vznikajú, nakoľko starší zamestnanci vedia mladším ponúknuť svoje know-how, ktoré získali za roky, počas ktorých danú prácu vykonávajú;
- *plánovanie a realizácia náborov a odchodov* – podnik by mal mať presne nastavenú stratégiu náborov a odchodov, a teda mal by predvídať pohyb zamestnancov nielen do podniku a z podniku, ale taktiež aj vnútri podniku. Je potrebné, aby bol zabezpečený riadny počet a štruktúra zamestnancov. Plán odchodov sa musí zameriavať aj na zamestnancov v preddôchodkovom veku. Je potrebné, aby podnik s takými zamestnancami komunikoval a zistil, či aj v dôchodkovom veku budú pokračovať v spolupráci či už na plný úväzok, alebo na čiastočný úväzok a prípadný odchod vedel včas a riadne zabezpečiť novým zamestnancom;
- *komunikácia so zamestnancami čerpajúcimi voľno* – zamestnanci si čerpajú voľno či už z dôvodu materskej alebo rodičovskej dovolenky, prípadne voľno z dôvodu opatrovania rodinného príslušníka. Podnik by s takýmito zamestnancami mal udržiavať nepretržitý kontakt, informovať ich o aktuálnom dianí, zmenách alebo novinkách. Týmto spôsobom, po skončení voľna sa zamestnanci rýchlejšie zadaptujú a svoje pracovné úlohy si vedia plniť v kratšom čase;
- *úprava pracovného zapojenia v rôznych životných situáciách* – poskytnúť zamestnancom, ktorí sa ocitli v mimoriadnej životnej situácii (ako napríklad vážna choroba, prípadne starostlivosť o rodinného príslušníka) úpravu pracovnej doby, prípadne iným spôsobom zabezpečiť úpravu pracovného zapojenia a pracovných povinností;
- *vedomá pozornosť rozmanitosti kolektívu* – podnik si môže všímať štruktúru pracovného tímu z hľadiska generačných skupín zamestnancov, vzdelanostnej štruktúry, zdravotného obmedzenia a rodinného zázemia a zohľadňovať zistené skutočnosti s ohľadom na pracovné podmienky, pracovnú dobu a podporovať potreby zamestnancov;
- *udržiavanie kontaktu s odídenými zamestnancami/zamestnancami aktuálne mimo pracovného procesu* – konkrétne sa jedná o zamestnancov, ktorí sú na predčasnom, starobnom, alebo invalidnom dôchodku, prípadne zamestnancov, ktorí z podniku odišli. Udržiavanie kontaktu s nimi, napríklad formou neformálnych podnikových akcií, je užitočným nástrojom pre prípadne potrebné budúce zástupy, na prekonanie aktuálnej nárazovej práce, prípadne na zastupovanie počas dovolenkovej sezóny. Uvedeným spôsobom môže

podnik zamestnať ľudí, ktorí dané pracovné prostredie poznajú a teda sa rýchlejšie zadaptujú.

2. **Návrh opatrení na podporu zvyšovania kompetencií** – cieľom opatrení v druhej skupine je prostredníctvom celoživotného vzdelávania prispieť k zvyšovaniu pracovnej schopnosti a spokojnosti zamestnancov a taktiež zabezpečiť nediskriminačný prístup ku vzdelávaniu pre všetky generačné skupiny. Konkrétne opatrenia:

- *vzdelávanie v oblasti „hard skills“* – oblasť hard skills zahŕňa odborné a technické znalosti a zručnosti, ktoré sú pre výkon práce veľmi dôležité. Podnik by mal poskytovať zamestnancom možnosť vzdelávať sa v uvedenej oblasti nielen v súlade s aktuálnou pracovnou pozíciou, ale aj s víziou do budúcnosti v súlade so stratégiou pohybu zamestnancov vo vnútri podniku. Zamestnancov nestačí vzdelávať len školeniami povinnými zo zákona, ale je potrebné im dať priestor pre ich ďalší rozvoj. Typickými oblasťami vzdelávania v rámci hard skills sú: jazykové vzdelávanie, projektové riadenie, vzdelávanie v oblasti logistiky (kanban, just in time,...), vzdelávanie v oblasti štatistiky a kvality, ergonómia, financie, účtovníctvo/mzdové účtovníctvo, dane, právo a legislatíva, spoločenská zodpovednosť a podobne;
- *vzdelávanie v oblasti „soft skills“* – rozvíjanie takzvaných mäkkých zručností je taktiež veľmi dôležité, najmä v multigeneračných tímoch, no nie každý podnik si to uvedomuje. Kvalitný zamestnanec musí okrem odbornej stránky preukázať aj vlastné osobnostné vlastnosti a schopnosti. Typickými oblasťami vzdelávania v rámci soft skills sú: efektívna komunikácia, asertívna komunikácia, prezentačné zručnosti, verejné vystupovanie, zvládanie konfliktov, time manažment, vedenie porád, medziľudské pracovné vzťahy a podobne;
- *formy vzdelávania zamestnancov* – rôznym generačným skupinám je potrebné prispôbiť aj rôzne formy vzdelávania. Zamestnanci by mali mať na výber z externých foriem ako sú napríklad prednášky, semináre, riešenie prípadových štúdií, alebo interných foriem ako inštruktáž, koučing, mentoring. Špecifickou formou vzdelávania je aj e-learning;
- *prieskumy spokojnosti so vzdelávaním* – je potrebné, aby z každej zrealizovanej vzdelávacej aktivity spravil podnik prieskum spokojnosti. Zamestnanci vyjadria, či očakávania spojené so vzdelávacou aktivitou boli splnené, či boli spokojní s obsahom školenia, školiteľmi, prípadne formou realizácie vzdelávacej aktivity. Zistené nedostatky v uvedenej oblasti musia byť zapracované do plánu vzdelávania zamestnancov;
- *kariérne pohovory a poradenstvo* – vhodné vzdelávacie aktivity pre zamestnancov rôznych generačných skupín je možné vybrať aj na základe kariérneho pohovoru a poradenstva. Podnik by mal pravidelne monitorovať pracovné správanie svojich zamestnancov a konzultovať ich víziu v oblasti budúcej kariéry. Cieľom kariérnych pohovorov a poradenstva je podpora integrácie všetkých generačných skupín v pracovnom prostredí prostredníctvom celoživotného vzdelávania;
- *systém hodnotenia zamestnancov na základe dosahovanej úrovne kompetencií* – hodnotenie by malo byť založené nielen od dosahovanej úrovne pracovného výkonu, ale aj od dosahovanej úrovne kompetencií. Uvedený systém môže podnik využiť aj ako motivačný nástroj pre svojich zamestnancov, teda ako nástroj pre podporu záujmu zamestnancov o celoživotné vzdelávanie.

3. **Návrh opatrení na podporu zdravia** – cieľom opatrení v tretej skupine je podpora pracovného zdravia zamestnancov všetkých generačných skupín prostredníctvom rôznych nástrojov za účelom udržiavania pracovnej schopnosti. Konkrétne opatrenia:

- *ergonómia práce* – v súlade s Age manažmentom by mal podnik prispôbovať pracovné prostredie potrebám zamestnancov rôznych generačných skupín. Zamestnanci trávajú v práci veľkú časť dňa, nemôžu pracovať na úkor zdravia, a preto sa ergonómia práce netýka len hluku, svetla, mikroklimy a prašnosti, ale aj napríklad prestávkam v práci, komfortnosti pracoviska (pracovný stôl, stolička, zariadenie) a prispôbeniu pracovných nástrojov pre zamestnancov;
- *podpora zdravého životného štýlu* – zdravý životný štýl vo veľkej miere ovplyvňuje udržiavanie a zvyšovanie pracovnej schopnosti zamestnancov a podnik by mal v tomto smere zamestnancov všetkých generačných skupín podporovať. Na výber majú podniky z rôznych nástrojov, napríklad organizovaním dňa zdravia, poskytovaním vitamínových balíčkov, organizovaním športových aktivít, zavedenie „sick day“ (ak sa zamestnanec necíti dobre, zostane doma a podnik takto chráni ďalších zamestnancov pred nakazením), ponuka zdravých raňajok, obedov, ovocia a zeleniny na pracovisku a podobne;
- *lekárske prehliadky* – podnik by mal podporovať a zdôrazňovať dôležitosť preventívnych prehliadok zamestnancov všetkých generačných skupín, v prípade potreby je vhodné poskytnúť zamestnancovi voľno nad rámec zákona z dôvodu nutnosti navštíviť lekára pri zdravotnom probléme. Podniky majú aj možnosť zorganizovať prehliadky pre zamestnancov vo vlastných priestoroch, prípadne poskytnúť zamestnancom nadštandardné lekárske prehliadky ako benefit. Ďalším z nástrojov je aj úhrada životného či úrazového poistenia;
- *starostlivosť o duševné zdravie* – rovnako ako telesné ochorenia, aj duševné ochorenia značne znižujú pracovnú schopnosť zamestnancov rôznych generačných skupín. Stres na pracovisku, nadmerné pracovné vyťaženie či iné problémy v práci môžu spôsobiť „vyhorenie“ zamestnancov. Je potrebné, aby zamestnávateľia vytvorili pracovné prostredie, v ktorom môžu zamestnanci otvorene hovoriť o problémoch, prípadne aby boli organizované workshopy, kedy odborníci vysvetlia zamestnancom, čo v takomto prípade robiť a akým spôsobom môžu sami eliminovať faktory, ktoré prispievajú k duševnej nepohode na pracovisku.

4. **Návrh opatrení na podporu pracovnej spokojnosti** – cieľom opatrení štvrtej skupiny je zvyšovanie pracovnej spokojnosti zamestnancov najmä vo vzťahu k organizácii práce, pracovnej dobe a atmosfére na pracovisku. Jednotlivé zložky majú byť prispôbené požiadavkám zamestnancov rôznych generačných skupín. Konkrétne opatrenia:

- *riadenie práce podľa podnetu zamestnancov* – cieľom je prispôbiť prácu a podmienky práce životnému rytmu zamestnancov rôznych generačných skupín. Zodpovední zamestnanci by mali prácu spravodlivo rozdeliť medzi zamestnancov rôznych generačných skupín s prihliadnutím na ich aktuálnu pracovnú schopnosť. Jedným z nástrojov v uvedenej oblasti je aj reštrukturalizácia pracovných miest, ktorej zámerom je prispôbovanie náplne práce zamestnancov rôznych generačných skupín;

- *formy organizácie práce* – pokiaľ to podmienky povoľujú, podnik by mal zamestnancom rôznych generačných skupín ponúkať rôzne formy organizácie práce:
 - pružný pracovný čas – zamestnanec má možnosť zvoliť si začiatok a koniec pracovného času, no je povinný byť na pracovisku v základnom pracovnom čase,
 - práca na skrátený úväzok, dohoda o vykonaní práce, dohoda o pracovnej činnosti,
 - práca z domu, kombinácia práce v kancelárii a práce z domu,
 - zdieľané pracovné miesto – rozdelenie jedného pracovného miesta pre dvoch zamestnancov, ktorí sú zamestnaní na polovičný pracovný úväzok,
 - projektové zamestnávanie – podnik zamestnáva zamestnancov s cieľom riešenia konkrétneho projektu;
- *podpora neformálnych akcií* – k celkovej pracovnej spokojnosti zamestnancov všetkých generačných skupín prispievajú aj neformálne akcie prostredníctvom ktorých majú zamestnanci možnosť odreagovať sa a komunikovať medzi sebou mimo pracovného zhonu. Vhodné je realizovať aktivity, kde budú spolupracovať zamestnanci rôznych generačných skupín a aj takýmto spôsobom sa môže posilniť medzigeneračná spolupráca a vzájomná tolerancia v podniku (rôzne súťaže, tematické programy, zimné a letné podujatia, oslavy výročia podniku a podobne).

Navrhnuté boli štyri všeobecné skupiny návrhov opatrení. Je však potrebné, aby podnik opatrenia prispôboval nielen podmienkam v ktorých sa momentálne nachádza, ale aj potrebám konkrétnych generačných skupín, nakoľko generačné rozloženie zamestnancov môže byť v každom podniku odlišné. Na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu však môžeme konštatovať, že opatrenia na podporu vekovej diverzity sa v najvyššej miere viažu ku generačnej skupine Baby boomers. Pre generačnú skupinu X a generačnú skupinu Z výsledky z dotazníkového prieskumu preukázali, že je najviac dôležité pracovné zdravie, teda skupina opatrení na podporu zdravia. Generačnej skupine Y podľa dotazníkového prieskumu najviac záleží na pracovnom prostredí, ktoré ovplyvňujú opatrenia na podporu zdravia a taktiež opatrenia na podporu pracovnej spokojnosti. Veľmi dôležité je však aj zabezpečenie celoživotného vzdelávania a zvyšovania kompetencií v záujme zachovania pracovnej schopnosti zamestnancov. V súlade s konceptom Age manažmentu musí podnik pristupovať ku zamestnancom všetkých generačných skupín rovnako, musí im zabezpečiť rovnaké príležitosti a nediskriminačný prístup.

V rámci dotazníkového prieskumu personalisti vymedzili nasledovné limitujúce faktory pri implementácii Age manažmentu:

- *ľudské zdroje – nedostatok zamestnancov* – práve zavedenie konceptu Age manažmentu do praxe môže pomôcť odstrániť tento nedostatok, ktorý vyplýva z aktuálnej demografickej situácie. Zvyšovanie pracovnej schopnosti a spokojnosti zamestnancov prostredníctvom uvedeného konceptu môže dopomôcť k zníženiu fluktuácie, práceneschopnosti a odchodov do predčasného alebo invalidného dôchodku;
- *finančné zdroje* – Age manažment ako koncept ponúka rôzne opatrenia v rámci oblastí Age manažmentu, z ktorých si podnik môže vybrať podľa aktuálnej situácie a aktuálnych možností;
- *ľudské zdroje – nezáujem zamestnancov* – práve z dôvodu, že zamestnanci nemajú záujem o riešenie problematiky Age manažmentu sú v podniku veľmi potrebné

vzdelávacie aktivity, prostredníctvom ktorých si zamestnanci uvedomia svoju dôležitosť v celom procese na individuálnej úrovni;

- *manažment podniku a podniková kultúra* – tak, ako zamestnanci, aj manažéri sa musia v uvedenej oblasti vzdelávať a uvedomiť si svoju zodpovednosť nielen na individuálnej úrovni, ale aj na podnikovej (organizačnej) úrovni, nakoľko práve manažéri sú zodpovední zamestnanci, od ktorých má ísť prvotný impulz smerom k zamestnancom. Age manažment musí vychádzať z personálnej stratégie, ktorá vychádza zo stratégie podniku.

Prostredníctvom správnej a komplexnej implementácie Age manažmentu do praxe je možné dosiahnuť odstránenie, prípadne eliminovanie limitujúcich faktorov pre podnik.

5.5 Sledovanie procesu - monitoring Age manažmentu v podniku

Zavádzanie konceptu Age manažmentu do podniku nie je jednoduchý a krátkodobý proces. V záujme udržiavania kvalitne zavedeného systému je potrebné, aby podnik priebežne získaval potrebné informácie na vyhodnotenie aktuálnej situácie v oblasti Age manažmentu, pracovnej schopnosti a spokojnosti zamestnancov všetkých generačných skupín.

Sledovanie procesu - monitoring je potrebné vykonávať ako na podnikovej (organizačnej úrovni), tak aj na individuálnej úrovni, a teda podnecovať zamestnancov k vyjadrovaniu svojho názoru a hodnotenie spokojnosti spojenej s prijatými opatreniami zo strany podniku.

Hodnotenie realizácie Age manažmentu – podniková (organizačná) úroveň

Je potrebné, aby zodpovední zamestnanci za realizáciu Age manažmentu priebežne hodnotili úroveň implementácie. Na hodnotenie je možné spätne využívať otázky zo vstupného auditu a analyzovať, do akej miery boli jednotlivé piliere a oblasti naplnené. V prípade zistených nedostatkov treba vypracovať akčný plán, ktorým sa zabezpečí ich náprava a ďalšia realizácia.

Podnik si taktiež môže stanoviť kľúčové ukazovatele výkonnosti, ako nástroje na controlling Age manažmentu.

Príklady kľúčových ukazovateľov:

- *dobrovoľná fluktuácia zamestnancov podľa generačných skupín* – s účelom analyzovať, či z podniku väčšina dobrovoľne odídených zamestnancov nie je z jednej generačnej skupiny;
- *dôvody odchodov zamestnancov podľa generačných skupín* – systematicky zisťovať dôvody odchodov a analyzovať, či sa v rámci jednej alebo viacerých generačných skupín dôvody zhodujú, alebo sú rôzne;
- *počet predčasných odchodov do dôchodku* – ako nástroj na zistenie aktuálnej situácie v oblasti pracovnej záťaže zamestnancov najstaršej generačnej skupiny v podniku;
- *náklady na vzdelávacie aktivity podľa generačných skupín* – hodnotenie, či podnik poskytuje rovnaké možnosti vzdelávania zamestnancov všetkých generačných skupín,
- *práceschopnosť podľa generačných skupín* - hodnotenie opatrení na podporu zdravia, teda zhodnotenie ergonomických opatrení a starostlivosti o psychické a fyzické zdravie zamestnancov v rámci generačných skupín;
- *priemerný počet dní adaptácie nových zamestnancov* - hodnotenie úrovne a kvality zaškolenia nových zamestnancov staršími a skúsenejšími kolegami;
- *novoprijatí zamestnanci podľa generačných skupín* – sledovať, či podnik ponúka rovnaké možnosti zamestnať sa a analyzovať, na aké pozície sú prijímaní mladší alebo starší ľudia;

- *formy a využívanie flexibilných foriem práce zamestnancami podľa generačných skupín* – následne je vhodné identifikovať slabé stránky jednotlivých flexibilných foriem práce pre jednotlivé generačné skupiny zamestnancov.

Ak si podnik správne stanoví ciele a následne na ne naviaže merateľné ukazovatele, hodnotenie realizácie Age manažmentu bude presnejšie a exaktnejšie. Rovnako, ako pri spätnom hodnotení otázok zo vstupného auditu, aj nedostatky, ktoré boli zistené analýzou kľúčových ukazovateľov výkonnosti a ich nápravné opatrenia je potrebné zapracovať do opatrení Age manažmentu.

Spätná väzba od zamestnancov

Získanie spätnej väzby od zamestnancov je na jednej strane úlohou podniku a zodpovedných zamestnancov, no na druhej strane je potrebné, aby zamestnanci chceli vyjadriť svoj názor a brali svoju zodpovednosť v danom kroku zodpovedne. Zodpovední zamestnanci musia zvoliť vhodný prístup k zamestnancom za účelom získania informácií, ktoré by sa mali týkať ich názoru na realizované opatrenia a ich formu, ich ďalšie návrhy a odporúčenia. Je možné využiť rôzne nástroje na získanie na týchto informácií, napr. dotazník, prípadne rozhovory (štruktúrované, polo-štruktúrované). Získané informácie neslúžia len ako zdroj pre zistenie nedostatkov implementácie Age manažmentu, ale aj ako údaje pre vyhodnotenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti.

6 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE V OBLASTI VEDY, PEDAGOGIKY A PRAXE

Prínosy dizertačnej práce vidíme najmä v skutočnosti, že bola vypracovaná všeobecne použiteľná metodika, prostredníctvom ktorej je možné je kvalitná a celková implementácia konceptu Age manažmentu do praxe priemyselných podnikoch na Slovensku. Môžeme konštatovať, že hlavný cieľ dizertačnej práce bol naplnený. Hlavný cieľ bol podporovaný čiastkovými (parciálnymi) cieľmi, ktoré boli taktiež v záujme dosiahnutia hlavného cieľa splnené. Prínosy dizertačnej práce vidíme najmä v troch základných oblastiach, a teda v oblasti vedy, pedagogiky a praxe.

Prínosy dizertačnej práce v oblasti vedy:

- identifikovanie súčasnej situácie v oblasti implementácie Age manažmentu a pilierov Age manažmentu vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku,
- identifikovanie dôležitosti pilierov Age manažmentu podľa personalistov vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku,
- identifikovanie limitujúcich faktorov pri implementácii Age manažmentu,
- zistenie súčasnej situácie rozloženia generačných skupín zamestnancov na Slovensku,
- zistenie súčasnej situácie rozloženia generačných skupín zamestnancov vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku,
- identifikovanie preferencií zamestnancov rôznych generačných skupín vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku.

Prínosy dizertačnej práce v oblasti pedagogiky:

- komplexné spracovanie teoretických východísk Age manažmentu z domácich a zahraničných relevantných zdrojov,
- sumarizácia najdôležitejších a najaktuálnejších poznatkov riešenej problematiky,

- možné využitie poznatkov v rámci študijného programu „Priemyselné manažérstvo“ na Slovenskej technickej univerzite v Bratislave, Materiálovotechnologickej fakulte v Trnave,
- možné využitie poznatkov v rámci študijného programu „Personálna práca v priemyselnom podniku“ na Slovenskej technickej univerzite v Bratislave, Materiálovotechnologickej fakulte v Trnave,

Prínosy dizertačnej práce v oblasti praxe:

- vytvorenie všeobecnej metodiky pre implementáciu konceptu Age manažmentu do praxe priemyselných podnikov s možnosťou individuálneho prispôbenia podľa aktuálnej situácie v podniku a taktiež podľa aktuálneho rozloženia generačných skupín zamestnancov v konkrétnom podniku,
- identifikovanie preferencií zamestnancov rôznych generačných skupín vo veľkých priemyselných podnikoch na Slovensku,
- prostredníctvom správne zavedeného konceptu Age manažmentu dosiahnu podniky spokojnosť zamestnancov a udržiavanie/zvyšovanie pracovnej schopnosti zamestnancov s ohľadom na aktuálnu demografickú situáciu.

ZÁVER

Súčasná situácia v oblasti priemyselných podnikov na Slovensku sa viac zameriava na konkurencieschopnosť a zisk, často na úkor zamestnancov. Ak však chce manažment podniku zabezpečiť prosperitu a riadiť ľudské zdroje s ohľadom na vek a potenciál zamestnancov, mali by do strategických cieľov v personálnej oblasti zahrnúť Age manažment a vážne sa ním zaoberať. Dodržiavaním a aplikáciou pilierov a oblastí Age manažmentu podniky dosiahnu súčinnosť jednotlivých generačných skupín, ktoré sa na pracovisku v súčasnosti stretávajú. Dôležité je, aby manažment podniku koncept spoznali, komplexne ho rozpracovali a stanovili si zásady a opatrenia, ktoré vyplývajú aj z navrhutej všeobecnej metodiky. Na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu môžeme konštatovať, že podniky koncept považujú za dôležitý, no len málo z nich má koncept aj komplexne implementovaný. Podnik by mal byť schopný zanalyzovať svoju aktuálnu situáciu a potreby zamestnancov. Taktiež pozná aj limitujúce faktory, ktoré podnik môže obmedziť pri implementácii. Preto je vhodné zvážiť všetky okolnosti a vybrať opatrenia, ktoré vyhovujú potrebám a preferenciám zamestnancov rôznych generačných skupín v záujme dosiahnuť ich súčinnosť.

Napriek tomu, že Age manažment a vo všeobecnosti riadenie ľudských zdrojov patrí k „mäkkým“ zložkám manažmentu, značne dokáže ovplyvniť prosperitu podniku. Zamestnanci sú kľúčovým zdrojom podniku, a preto je dôležité, aby podnik neustále monitoroval ich potreby a zabezpečil ich spokojnosť a pracovnú schopnosť. Na druhej strane, aj zamestnanci si musia uvedomiť svoju dôležitosť v celom procese, správať sa zodpovedne a svojim prístupom prispievať k obnove svojej zamestnateľnosti a taktiež k udržiavaniu pracovnej schopnosti.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo navrhnúť metodiku implementácie Age manažmentu ako nástroja na dosiahnutie súčinnosti rôznych generačných skupín zamestnancov v priemyselných podnikoch. Následne, splnenie hlavného cieľa bolo podporované nasledovnými čiastkovými (parciálnymi) cieľmi:

1. analyzovať a spracovať teoretické poznatky z relevantnej domácej a zahraničnej literatúry z oblasti Age manažmentu a generačných skupín,

2. analyzovať súčasný stav Age manažmentu a potrieb rôznych generačných skupín v priemyselných podnikoch a identifikovať medzery a nedostatky v danej oblasti,
3. zadefinovať hlavné oblasti, zásady a princípy, ktoré podmieňujú implementáciu Age manažmentu v podnikoch s dôrazom na individuálne potreby jednotlivých generačných skupín,
4. vytvoriť metodiku pre implementáciu Age manažmentu s cieľom dosiahnuť súčinnosť rôznych generačných skupín, ktorá bude obsahovať vypracované hlavné súbory oblastí a konkrétne oblasti,
5. zhrnúť a posúdiť prínosy dizertačnej práce z hľadiska vedy, pedagogiky a praxe.

Na záver je možné zhodnotiť, že hlavný cieľ a čiastkové ciele dizertačnej práce boli splnené.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

AALTIO, Iris., SALMINEN, Hanna Maria., KOPONEN, Sirpa. 2014. Ageing employees and human resource management – evidence of gender-sensitivity? *Equality, Diverse and Inclusion: An International Journal*. **33**(2), 160-176. ISSN 2040-7149.

Achmea, the Netherlands: flexible working practices, training and development, health and well-being, exit policy. 2005. [online] cit. [2017-03-23] Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/achmea-the-netherlands-flexible-working-practices-training-and-development-health-and-well-being>

BEDNÁRIKOVÁ, M. *Úvod do metodológie vied*. Trnava: Filozofická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave. 2013. 49s. ISBN: 978-80-8082-620-8

BENČO, J., *Metodológia vedeckého výskumu*. Bratislava: Vydavateľstvo Iris. 2001. 194 s. ISBN: 80-89018-27-0

BETÁKOVÁ, V. *Metodika slovenského jazyka v školách druhého cyklu*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. 1970. 238 s.

BOROVCOVÁ, M. *Metody vícekriteriálního hodnocení variant a jejich využití při výběru produktu finanční instituce*. Řízení a modelování finančních rizik. VŠB – TU Ostrava: Ekonomická fakulta. 2010. s. 20-28. ISBN 978-80-248-2306-5.

CIMBALNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., JOKEŠOVÁ, R., LAZAROVÁ, B., NOVOTNÝ, P., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L., *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupu využívaných v České republice a ve Finsku*, Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. 85s. ISBN 978-80-904531-2-8.

CIMBALNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., LAZAROVÁ, B., NAVRÁTILOVÁ, D., NOVOTNÝ, P., ODRAZILOVÁ, R., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L., ŠTOROVÁ, I. *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+ Metodická příručka*, Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. 162s. ISBN 978-80-904531-5-9.

CIUTIENE, Ruta., RAILAITE, Rasa. 2015. Age Management as a Means of Reducing the Challenges of Workforce Aging. *Inziniere Ekonomika-Engineering Economics*. 26(4), 391-397. ISSN 1392-2785.

Coop Adriatica Scrl, Italy Recruitment and flexible work practices. 2009. [online] cit. [2017-03-23] Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/coop-adriatica-scrl-italy-recruitment-and-flexible-work-practices>

Databáza Eurostat. 2018. [online] cit. [2017-04-05] Dostupné na: <http://ec.europa.eu/eurostat>

Dom pracovnej schopnosti. [online] cit. [2018-02-16] Dostupné na: https://eguides.osha.europa.eu/SK_sk/model-pracovnej-schopnosti-0

EGDELL, Valerie., MACLEAN, Gavin., RAESIDE, Robert., CHEN, Tao. 2018. Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Aging & Society*. October 2018. 1-21. ISSN 1469-1779.

FERINCZ, A. Changes in the way of work: Generation “Z” at the labour market. [online] 2010. cit. [2017-03-23] Dostupné na: <http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=35058>

FERJENČÍK, J. *Úvod do metodológie psychologického výskumu*. Praha: Portál, 2000., 256s. ISBN 80-7178-367-6.

FILKORN, V. *Povaha súčasnej vedy a jej metódy*. Bratislava: Veda, 1998., 377 s. ISBN 978-80-224-0564-5.

FORNALCZYK, Agnieszka., STOMPOR-SWIDERSKA, J., SLAZYK-SOBOL, Magdalena. 2015. Age Management within Organizations – Employees’ Perceptions of the Phenomenon – Research Report. *Journal of Intercultural Management*,. 7(3), 39-51. ISSN 2080-0150.

FRANCIS, T., HOEFEL, F. 2018. „True gen“: Generation Z and its implications for companies. [online] cit. [2019-05-11] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies>

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výskumu*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008., 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8.

Grandl, S.A. *Differences in the Perception of Young Compared to Old Managers*. Lisabon: Universitas Catolica Lisabon Business and Economics, 2016, 53 s. Dizertačná práca. [online] cit. [2020-03-16] Dostupné na: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/22758/1/152115023%20Stefan%20Grandl%20W%20NEW%20PDF%20A.pdf>

HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, J. *Situace osob vo věku 45+ na trhu práce*. Gender Studies, o. p. s., 2013 [online] cit. [2018-01-16] Dostupné na: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/pruzkum_45plus_trh_prace_fin.pdf

HLAVATÝ, T. *Základy klinického výskumu*. Bratislava: Grada Publishing, 2016., 240 s. ISBN 978-80-2475-71-31.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A., *Řízení lidských zdrojů – nové trendy*. Praha: Management Press, 2016., 428s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HUSSI, T., THIEL, T. S. *Age Management. Prezentácia v rámci projektu Stratégie Age Managementu v Českej republike*, Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s. 2011.

ILMARINEN, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda., 2008., 467 s. ISBN 978-80-07-01658-3.

JENSEN, Per H., MOBERG, Rasmus Juul. 2012. Age Management in Danish Companies: What, How, and How much?. *Nordic Journal of Life Studies*. 2(3), 49-66. ISSN 2245-0157.

KANE, S. 2019a. Baby boomers in the workplace. [online] cit. [2019-05-11] Dostupné na: <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681>

KANE, S. 2019b. The common characteristics of generation X professionals. [online] cit. [2019-05-11] Dostupné na: <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>

KANE, S. 2019c. The common characteristics of millennial professionals. [online] cit. [2019-05-11] Dostupné na: <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683>

KONÍČKOVÁ, J. year unknown. Aká je generácia Y? [online] cit. [2017-06-10] Dostupné na: <https://eduworld.sk/cd/jaroslava-konickova/2988/aka-je-generacia-y>

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing Management: 12. Vydání*. Praha: Grada Publishing., 2007. 788s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KULLOVÁ, I., O zodpovednom podnikaní. Dostupné na internete: <http://www.zodpovednepodnikanie.sk/o-zodpovednom-podnikani> [2017-02-07]

KUTNOHORSKÁ, J., *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing., 2009., 176 s. ISBN 978-80-247-2713-4.

ManpowerGroup, Index trhu práce slovenská republika. 2017. [online] cit. [2019-12-18] Dostupné na: <https://www.manpower.sk/manpower/wp-content/uploads/2017/12/Manpower-index-trhu-prace-Q1-2018-vysledky-prieskumu.pdf>

MARKECHOVÁ, D., TIRPÁKOVÁ, A., STEHLÍKOVÁ, B. 2011. *Základy štatistiky pre pedagógov*. Nitra: Fakulta prírodných vied UKF v Nitre. ISBN 978-8094-899-3.

Michelin Italy S.p.a., Italy: Retirement policy, redeployment. 2009. [online] cit. [2017-03-23] Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/michelin-italy-spa-italy-retirement-policy-redeployment>

NAEGELE, G., WALKER, A. *A guide to good practice in age management*. Dublin: Office for Official Publications of the European Communities., 2006., 48s ISBN 92-897-0934-0.

Národný program aktívneho starnutia. Bratislava: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. ISBN 978-80-89125-0. [online] cit. [2018-03-28] Dostupné na:

https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/rada_vlady_pre_mno/rokovania/2013/5_rokovanie/MPSVR_narodny-program-aktivneho-starnutia_material.pdf

NĚMEC, Otakar., SURYNEK, Alois. 2015. *Age management as a part of corporate social responsibility*. In: The 9th International Days of Statistics and Economics, Prague, September 10-12, 2015. Prague: Czech Republic, s. 1180-1190. ISBN 978-80-87990-06-3.

Odporúčania lídrov v zodpovednom podnikaní pre oblasť zamestnancí. Business Leader Forum. 2013. [online] cit. [2017-03-20] Dostupné na:

http://www.nadaciapontis.sk/data/files/Odpor%C3%BA%C4%8Dania%20BLF/Odporucania_BLF_Aktivne%20starnutie_april2013.pdf

PAUKNEROVÁ, D., a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3 aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada., 2012. 259s. ISBN 978-8024-7380-93.

PILLINGER, J. *Demografické zmeny na európskom trhu s elektrinou: Príručka vekovej diverzity o stratégií age managementu*. Dublin: Komisia európskeho sociálneho dialógu o elektrine., 2008. [online] cit. [2017-02-20] Dostupné na:

<http://www.eurelectric.org/%20Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>

PLÁTEK, J. Digitální generace: Proč si nerozumíme? In HRM, 2012.. ISSN 1801-4690, roč. VIII, č. 4, s. 15-17.

REHÁKOVÁ, H. Nastupujúca generácia sa označuje ako „Y“, ale to rozhodne nestačí „YES“ : Generácia Y a postoj k práci. In *Manažér*. 2011. ISSN 1335-1729, 2011, roč.16, č. 4, s. 30-33.

REHÁKOVÁ, H. Štyri dôvody, prečo v tímoch panujú generačné konflikty. In *Manažér*. 2009. ISSN 1335-1729, roč. 14, č. 2, s. 30-31.

Rok 2018: Slovensko starne, počet seniorov prvýkrát prevýšil počet detí. 2019. Štatistický úrad Slovenskej republiky. [online] cit. [2020-02-06] Dostupné na:

<https://www7.statistics.sk/ExportPdf2/PdfExportSrvlt?Document=a06f192f-646f-4c99-8932-0c12ef7d84af>

SAKÁL, P., a kol., 2013. *Udržateľne SZP I vymedzenie základných pojmov trvalo udržateľného rozvoja/udržateľného rozvoja a SZP v kontexte zmeny paradigmy strategického manažmentu*. Trnava:AlumniPress, 2013, 252 strán, ISBN 978-808096-1862

SVOBODOVÁ, L. *BOZP a rizikové faktory pracovníku nad 50 let – uplatnění starších osob v pracovním procesu s návrhy na opatření na úrovni odvětví a podniku*. Závěrečná správa. Praha: VÚBP. 2009. 54s. [online] cit. [2017-02-20] Dostupné na:

https://www.mpsv.cz/files/clanky/7851/Zaverecna_zprava_HR177_2009.pdf

ŠTOROVÁ, I. *Age management – co to je?* 2013. [online] cit. [2017-04-10] Dostupné na: <https://www.pracenad50.cz/50-plus/bud-v-pohode-premyslej-rovne>

ŠTOROVÁ, I. *Age management pro zaměstnavatele so zaměřením na starší pracovníky*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015. 44s.

ŠTOROVÁ, I., FUKAN, J. *Zaměstnanec a věk aneb age management na pracovišti*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů., 2012. 84s. ISBN 978-80-87137-35-2.

TAPSCOTT, D. *Grownupdigital*. New York, NY: McGrawHill, 2009. 384 s. ISBN 978-0-07-150863-6.

TRUHILLO, Donald., BERTOLINO, Marilena., FRACCAROLI, Franco. 2012. Perceptions of Older Versus Younger Workers in Terms of Big Five Facets, Proactive Personality, Cognitive Ability, and Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, **42**(11), 2607-2639. ISSN 1559-1816.

TUOMI, K. a kol. *Work Ability Index*. Helsinki: FIOH, 1998.

URBANCOVÁ, Hana., FAJČÍKOVÁ, Adéla. 2019. Organisational factors influencing the application of age management. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*. **14**(1), 1-8. ISSN 2056-6271.

Věková diverzita. Age management a jak ho měřit. Business pro společnost. 2017. [online] cit. [2017-03-23] Dostupné na: http://www.businessprospolecnost.cz/pages/serve.php?file=1417704480_0_am-brozura_-ke-stazeni.pdf

Verbund Konzern – Austria: training and development. 2009. [online] cit. [2017-03-23] Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/verbund-konzern-austria-training-and-development>

Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 1. štvrťrok. 2015. Štatistický úrad Slovenskej republiky. [online] cit. [2020-02-06] Dostupné na: ftp://193.87.31.84/0206754/Vysledky_vyberoveho_zistovania_pracovnych_sil_za_1_stvrtrok_2015.pdf

Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 1. štvrťrok. 2016. Štatistický úrad Slovenskej republiky. [online] cit. [2020-02-06] Dostupné na: <https://www7.statistics.sk/PortalTraffic/fileServlet?Dokument=0c1140b1-4d10-4ae1-bcfa-e8be6502f379>

Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 1. štvrťrok. 2017. Štatistický úrad Slovenskej republiky. [online] cit. [2020-02-06] Dostupné na: <https://slovak.statistics.sk/PortalTraffic/fileServlet?Dokument=71ad7534-cea3-496a-8b5f-be445be01090>

Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 1. štvrťrok. 2018. Štatistický úrad Slovenskej republiky. [online] cit. [2020-02-06] Dostupné na:

<https://slovak.statistics.sk/PortalTraffic/fileServlet?Dokument=3f33a5ee-c977-488b-b12e-77bd839cdc07>

Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 1. štvrťrok. 2019. Štatistický úrad Slovenskej republiky. [online] cit. [2020-02-06] Dostupné na: <https://slovak.statistics.sk/PortalTraffic/fileServlet?Dokument=66b4e128-6985-4265-92c6-61ca607424e8>

WIKTOROWICZ, Justyna. 2013. Age management – A remedy for population ageing?. *European spatial research and policy*. **20**(2). 157-168. ISSN 1231-1952. Zbierka zákonov Slovenskej republiky. Dostupné na: <http://www.epi.sk/vyhľadavanie/zz> [2018-03-29]

ŽNIDARŠIČ, Jana. 2010. Age management in Slovenian enterprises: The viewpoint of older employees. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakultet au Rijeci*. **28**(2), 271-301. ISSN 1846-7520.

ZOZNAM PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI K 31.05.2020

ADC Vedecké práce v zahraničných karentovaných časopisoch

ADC01 CAGÁŇOVÁ, Dagmar - RIDZOŇOVÁ HLÁŠNIKOVÁ, Petra - VRAŇAKOVÁ, Natália - CHLPEKOVÁ, Andrea. Intellectual capital as a key factor in the automotive industry. In *ACM Mobile Networks and Applications*. Vol. 24, iss. 6 (2019), s. 2024-2031. ISSN 1383-469X (2018: 2.390 - IF, Q2 - JCR Best Q, 0.426 - SJR, Q2 - SJR Best Q). V databáze: DOI: 10.1007/s11036-018-01206-2 ; SCOPUS: 2-s2.0-85059678299 ; WOS: 000506633700027 ; CC: 000506633700027. [Vnútrofakultná kategória: M*A].

ADC02 VRAŇAKOVÁ, Natália - KOLTNEROVÁ, Kristína - CHLPEKOVÁ, Andrea - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. Application of exact methods in employee selection in accordance with the age management concept. In *ACM Mobile Networks and Applications*. Vol. 24, iss. 6 (2019), s. 2038-2042. ISSN 1383-469X (2018: 2.390 - IF, Q2 - JCR Best Q, 0.426 - SJR, Q2 - SJR Best Q). V databáze: DOI: 10.1007/s11036-018-01207-1 ; SCOPUS: 2-s2.0-85059633572 ; WOS: 000506633700029 ; CC: 000506633700029. [Vnútrofakultná kategória: M*A].

ADF Vedecké práce v ostatných domácich časopisoch

ADF01 GYURÁK BABEĽOVÁ, Zdenka - STAREČEK, Augustín - VRAŇAKOVÁ, Natália - CSÁSZÁR, Martin - ŠARMÍR, Marek - SAKÁL, Peter - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. Age discrimination, release of employees and sustainable law strategy in industrial enterprises. In *Vedecké práce MTF STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava*. Vol. 27, Special Number (2019), s. 25-33. ISSN 1336-1589. V databáze: DOI: 10.2478/rput-2019-0038 ; INSPEC. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

ADF02 SPIŠÁKOVÁ, Alžbeta - VRAŇAKOVÁ, Natália - KOLTNEROVÁ, Kristína - CHLPEKOVÁ, Andrea. Design of the implementation of concept of age management in industrial companies. In *Fórum manažéra*. Roč. 12, č. 2 (2016), s. 52-56. ISSN 1339-9403. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

ADF03 VRAŇAKOVÁ, Natália - HORŇÁKOVÁ, Natália - STAREČEK, Augustín - CHLPEKOVÁ, Andrea - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. Age management as a tool for improving the conditions of employees in industrial enterprises in Slovakia in the context of Industry 4.0. In *Výkonnosť podniku*. Roč. 7, č. 2 (2017), s. 18-25. ISSN 1338-435X. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

ADF04 VRAŇAKOVÁ, Natália - STAREČEK, Augustín - HORŇÁKOVÁ, Natália - CHLPEKOVÁ, Andrea - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. Personality of generation Y and motivation to performance in achieving academic achievements. In *Fórum manažéra*. Roč. 13, č. 1 (2017), s. 83-91. ISSN 1336-7773. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

ADF05 VRAŇAKOVÁ, Natália - CHLPEKOVÁ, Andrea - KOLTNEROVÁ, Kristína - PRAČKOVÁ, Petra. Die steuerung von den multigenerationenteams in den industriebetrieben. In *Vedecké práce MTF STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava*. Vol.25, no. 41 (2017), s. 35-42. ISSN 1336-1589. V databáze: INSPEC. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

ADF06 VRAŇAKOVÁ, Natália - STAREČEK, Augustín - KOLTNEROVÁ, Kristína - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - CHLPEKOVÁ, Andrea - SANIUK, Sebastian. Discrimination of employees generational groups in selected human resource management areas. In *Vedecké práce MTF STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava*. Vol. 27, Special Number (2019), s. 84-92. ISSN 1336-1589. V databáze: DOI: 10.2478/rput-2019-0046 ; INSPEC. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

AFC Publikované príspevky na zahraničných vedeckých konferenciách

AFC01 STAREČEK, Augustín - VRAŇAKOVÁ, Natália - KOLTNEROVÁ, Kristína - CHLPEKOVÁ, Andrea - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. Factors affecting the motivation of students and their impact on academic performance. In *Efficiency and Responsibility in Education 2017. ERIE 2017 : 14th International conference, 8th - 9th June 2017, Prague, Czech Republic*. Praha : Czech University of Life Sciences Prague, 2017, S. 396-407. ISSN 2336-744X. ISBN 978-80-213-2762-7. V databáze: WOS: WOS:000409038600049. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

AFC02 STAREČEK, Augustín - VRAŇAKOVÁ, Natália - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - CHLPEKOVÁ, Andrea. Generational groups and educational activities in the Slovak industrial enterprises. In *Efficiency and Responsibility in Education 2018. ERIE 2018 [elektronický zdroj] : proceedings of the 15th International Conference, 7-8 June 2018, Prague, Czech Republic*. 1. vyd. Praha : Czech University of Life Sciences Prague, 2018, USB, s. 351-358. ISSN 2336-744X. ISBN 978-80-213-2858-7. V databáze: WOS: 000452558300044. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

AFC03 STAREČEK, Augustín - KOLTNEROVÁ, Kristína - VRAŇAKOVÁ, Natália - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - CHLPEKOVÁ, Andrea. Analysis of motivational and personality characteristics of the generational group Z. In *Efficiency and Responsibility in Education 2018. ERIE 2018 [elektronický zdroj] : proceedings of*

the 15th International Conference, 7-8 June 2018, Prague, Czech Republic. 1. vyd. Praha : Czech University of Life Sciences Prague, 2018, USB., s. 343-350. ISSN 2336-744X. ISBN 978-80-213-2858-7. V databáze: WOS: 000452558300043. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

- AFC04 VRAŇAKOVÁ, Natália - STAREČEK, Augustín - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - CHLPEKOVÁ, Andrea. Examination of job factors and generation groups in the Slovak industrial enterprises. In *Efficiency and Responsibility in Education 2019. ERIE 2019 : Proceedings of the 16th International Conference, 06. - 07. June 2019, Prague, Czech Republic.* 1. vyd. Praha : Czech University of Life Sciences Prague, 2019, S. 324-332. ISSN 2336-744X. ISBN 978-80-213-2878-5. V databáze: WOS: 000478861500042. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

AFD Publikované príspevky na domácich vedeckých konferenciách

- AFD01 JURENKA, Richard - STAREČEK, Augustín - VRAŇAKOVÁ, Natália - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. The learning styles of the generation group Z and their influence on learning results in the learning process. In *ICETA 2018 : 16th IEEE International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications. November 15-16, 2018, Starý Smokovec, Slovakia : Proceedings.* 1. vyd. Danvers : IEEE, 2018, S. 251-259. ISBN 978-1-5386-7912-8. V databáze: SCOPUS: 2-s2.0-85060278383 ; WOS: 000457680400037. [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- AFD02 STAREČEK, Augustín - BEDNÁRIKOVÁ, Mária - KOLTNEROVÁ, Kristína - VRAŇAKOVÁ, Natália - GYURÁK BABELOVÁ, Zdenka - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - CHLPEKOVÁ, Andrea. The level of cognitive abilities of generational group Y and educational process. In *ICETA 2018 : 16th IEEE International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications. November 15-16, 2018, Starý Smokovec, Slovakia : Proceedings.* 1. vyd. Danvers : IEEE, 2018, S. 511-518. ISBN 978-1-5386-7912-8. V databáze: SCOPUS: 2-s2.0-85060299641 ; WOS: 000457680400077. [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- AFD03 VRAŇAKOVÁ, Natália - RIDZOŇOVÁ HLÁŠNIKOVÁ, Petra - CHLPEKOVÁ, Andrea - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - VAŇOVÁ, Jaromíra. Dual education and its importance in the field of age management in industrial enterprises. In *ICETA 2017 [elektronický zdroj] : proceedings, 15th IEEE International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications, October 26 - 27, 2017, Starý Smokovec, Slovakia.* 1. vyd. Danvers : IEEE, 2017, CD-ROM, s. 517-522. ISBN 978-1-5386-3294-9. V databáze: SCOPUS: DOI: 10.1109/ICETA.2017.8102542 ; WOS: [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- AFD04 VRAŇAKOVÁ, Natália - STAREČEK, Augustín - KOLTNEROVÁ, Kristína - CHLPEKOVÁ, Andrea - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. Generational groups of employees and the importance of their education in the context of the age management concept. In *ICETA 2018 : 16th IEEE International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications. November 15-16, 2018, Starý Smokovec, Slovakia : Proceedings.* 1. vyd. Danvers : IEEE, 2018, S. 641-646. ISBN 978-1-5386-7912-8. V databáze: SCOPUS: 2-s2.0-85060283516 ; WOS: 000457680400097. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

AFD05 VRAŇAKOVÁ, Natália - GYURÁK BABELOVÁ, Zdenka - STAREČEK, Augustín - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - CHLPEKOVÁ, Andrea - FERRO, Martin. Perception of employees educational activities effectiveness from different generation groups in industrial enterprises. In *ICETA 2019 : 17th IEEE International conference on emerging elearning technologies and applications : Information and communication technologies in learning*. Starý Smokovec, Slovakia. November 21-22, 2019. Danvers : IEEE, 2019, S. 816-822. ISBN 978-1-7281-4967-7. V databáze: SCOPUS: 2-s2.0-85082988242. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

Štatistika: kategória publikačnej činnosti

ADC	Vedecké práce v zahraničných karentovaných časopisoch	2
ADF	Vedecké práce v ostatných domácich časopisoch	6
AFC	Publikované príspevky na zahraničných vedeckých konferenciách	4
AFD	Publikované príspevky na domácich vedeckých konferenciách	5
Súčet		17