

SLOVENSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave

Ing. Augustín Stareček

Autoreferát dizertačnej práce

**Návrh konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z v multikultúrnych
priemyselných podnikoch s ohľadom na rodovú rovnosť**

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

v doktorandskom študijnom programe: priemyselné manažérstvo

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. Augustín Stareček

Autoreferát dizertačnej práce

**Návrh konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z v multikultúrnych
priemyselných podnikoch s ohľadom na rodovú rovnosť**

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

v doktorandskom študijnom programe: priemyselné manažérstvo

v študijnom odbore: 36. Strojárstvo

Forma štúdia: denná

Miesto a dátum: Trnava, 31.05.2020

Dizertačná práca bola vypracovaná:

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU so sídlom v Trnave

Predkladateľ:

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

Školiteľka:

doc. Mgr. Dagmar Cagáňová, 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 oh.

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

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

SÚHRN

STAREČEK, Augustín, Ing.: „*Návrh konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z v multikultúrnych priemyselných podnikoch s ohľadom na rodovú rovnosť.*“ [Dizertačná práca] – Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu. – Školiteľka: doc. Mgr. Dagmar Cagáňová, PhD. – Trnava: MTF STU, 2020. 153 s.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo navrhnúť koncept rozvoja manažérskych zručností generácie Z v multikultúrnych priemyselných podnikoch s ohľadom na rodovú rovnosť. Dizertačná práca sa skladá z piatich kapitol, ktoré sú obsahovo konzistentné a logicky nadväzujúce. Prvá kapitola dizertačnej práce obsahuje teoretické vymedzenia z oblastí multikultúrneho manažmentu, manažérskych zručností, ako špecifickej zložky manažérskych kompetencií a charakteristiky jednotlivých generácií zamestnancov nachádzajúcich sa na trhu práce. Druhá kapitola vymedzuje ciele dizertačnej práce, stanovené výskumné otázky i hypotézy a vedeckú metodológiu použitú pri spracovaní dizertačnej práce. Ďalšia kapitola obsahuje analýzu súčasného stavu skúmanej problematiky a vyhodnotenie stanovených výskumných otázok a hypotéz. Štvrtá kapitola dizertačnej práce je nosnou kapitolou, ktorá je zameraná na návrh konceptu rozvoja manažérskych zručností a súčasne obsahuje detailnú charakteristiku štyroch fáz, ktoré je potrebné realizovať pri implementácii navrhnutého konceptu. Posledná, piata kapitola špecifikuje prínosy dizertačnej práce pre oblasti teórie, praxe, vedy a vzdelávania.

Kľúčové slová: generácia Z, kultúrne dimenzie, manažérske kompetencie, manažérske zručnosti a multikultúrny manažment.

Dizertačná práca je spracovaná v rámci riešeného projektu H2020, schéma SwafS, projekt č. 873134 s názvom “*Linking Research and Innovation for Gender Equality*” (akronym CALIPER). Zodpovedná riešiteľka projektu: doc. Mgr. Dagmar Cagáňová, PhD.

ABSTRACT

STAREČEK, Augustín, Ing.: „*The proposal of generation Z managerial skills concept development in multicultural industrial enterprises with respect to gender equality.*“ [Dissertation thesis] – the Slovak University of Technology in Bratislava, the Faculty of Materials Science and Technology in Trnava; the Institute of Industrial Engineering and Management. – Supervisor: doc. Mgr. Dagmar Cagáňová, PhD. – Trnava: MTF STU, 2020. p. 153.

The main aim of the dissertation thesis is to propose the concept of managerial skills development of generation Z in multicultural industrial enterprises with focus on gender equality. The dissertation thesis consists of five chapters that are content consistent and logically continuous. The first chapter of the dissertation contains theoretical definitions of multicultural management, managerial skills as a specific component of managerial competencies and characteristics of employees individual generations at labor market. The second chapter determines the dissertation thesis objectives, the set of research questions and hypotheses and the scientific methodology used during processing the dissertation thesis. The next chapter contains the current state analysis of the issue and evaluation of the research questions and hypotheses. The fourth chapter of the thesis is the main chapter focused on the proposed concept of managerial skills development and contains detailed description of four phases needed to be proceeded during implementation of the designed concept. The last, fifth chapter specifies the dissertation thesis benefits for the theory, practice, science, and education.

Key words: generation Z, cultural dimensions, managerial competencies, managerial skills and multicultural management.

The dissertation thesis is elaborated within the framework of the carried out project H2020, scheme SwafS, project no. 873134 entitled “Linking Research and Innovation for Gender Equality” (acronym CALIPER). Project leader: doc. Mgr. Dagmar Cagáňová, PhD.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	8
1.1 Multikultúrny manažment	8
1.2 Kultúra, národná kultúra a organizačná kultúra.....	8
1.3 Manažérske roly v podniku	8
1.4 Manažérske kompetencie v riadení podniku	8
1.5 Manažérske zručnosti v riadení podniku.....	9
1.6 Vymedzenie generácie so zameraním na generáciu Z	9
1.7 Vymedzenie rodovej rovnosti z pohľadu generácie Z	9
2 CIELE DIZERTAČNEJ PRÁCE, METODIKA A METÓDY SPRACOVANIA ...	10
2.1 Stanovenie a opis výskumného problému	10
2.2 Formulácia cieľov dizertačnej práce.....	10
2.3 Výskumné otázky a výskumné hypotézy dizertačnej práce	10
2.4 Vymedzenie objektu a predmetu skúmania.....	11
2.5 Vymedzenie veľkosti výberového súboru	11
2.6 Metodika spracovania dizertačnej práce	12
2.7 Metódy použité pri spracovaní dizertačnej práce	12
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU ROZVOJA MANAŽÉRSKÝCH ZRUČNOSTÍ GENERÁCIE Z V MULTIKULTÚRNYCH PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch NA SLOVENSKU S OHĽADOM NA RODOVÚ ROVNOSŤ	13
3.1 Charakteristika výskumnej vzorky.....	13
3.2 Vyhodnotenie stanovených výskumných otázok.....	13
3.2.1 Vyhodnotenie prvej výskumnej otázky	13
3.2.2 Vyhodnotenie druhej výskumnej otázky	14
3.2.3 Vyhodnotenie tretej výskumnej otázky	17
3.3 Vyhodnotenie stanovených výskumných hypotéz.....	19
3.4 Syntéza a zhrnutie výsledkov z realizovaných analýz	21
4 NÁVRH KONCEPTU ROZVOJA MANAŽÉRSKÝCH ZRUČNOSTÍ GENERÁCIE Z V MULTIKULTÚRNYCH PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch S OHĽADOM NA RODOVÚ ROVNOSŤ	23
4.1 Koncept rozvoja manažérskeho zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť	23

4.2 Aplikácia Fázy 1: Analýza vstupných podmienok konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť	26
4.2.1 Analýza externého prostredia podniku.....	26
4.2.2 Analýza interného prostredia podniku	27
4.3 Aplikácia Fázy 2: Tvorba plánu rozvoja manažérskych zručností konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť	28
4.3.1 Určenie objektu rozvoja manažérskych zručností	28
4.3.2 Určenie súboru manažérskych zručností.....	29
4.3.3 Určenie metód a foriem rozvoja manažérskych zručností	31
4.4 Aplikácia Fázy 3: Samotný rozvoj manažérskych zručností konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť	33
4.5 Aplikácia Fázy 4: Hodnotenie a kontrola efektívnosti rozvoja konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť	34
4.5.1 Hodnotenie realizované bezprostredne po skončení rozvoja	34
4.5.2 Hodnotenie realizované s časovým odstupom po skončení rozvoja.....	35
5 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE	36
ZÁVER	37
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	38
ZOZNAM PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI DOKTORANDA	44

ÚVOD

Globalizácia je proces interakcie a integrácie medzi ľuďmi, spoločnosťami a vládami na celom svete. Globalizáciu je možné charakterizovať ako komplexný a mnohostranný jav, ktorý je považovaný za formu kapitalistického expanzie, ktorá si vyžaduje integráciu miestnych a národných ekonomík do globálneho hospodárstva. Globalizácia súvisí so sociálnymi a kultúrnymi aspektmi jednotlivých národov a krajín, ktoré sú súčasťou globálneho trhu. Rozmach globalizačných trendov, ako je ekonomická migrácia, rozvoj vedy a techniky, či otváranie hraníc vytvorili priestor pre nové smery riadenia organizácií. Multikultúrny manažment je smer manažmentu, ktorý sa zaoberá riadením organizácií pôsobiacich v podmienkach rôznych krajín a pomáha riadiť ľudské zdroje v organizáciách, v ktorých pôsobia zamestnanci rôznych kultúr a subkultúr. Veci a pojmy, ktoré sú považované za dôležité pre jednu skupinu zamestnancov v organizácii, nemusia byť rovnako dôležité pre druhú skupinu zamestnancov. Organizácie musia vnímať rôzne kontrasty a kultúrne rozmanitosti zamestnancov a mali by chápať potrebu rôznych skupín ľudí. Je nevyhnutné harmonizovať potreby rôznych skupín zamestnancov a aktívne vyvíjať úsilie na zníženie rozdielov medzi zamestnancami patriacich do rôznych kultúrnych prostredí, ktorí pracujú v jednej organizácii. Multikultúrny manažment využíva poznatky zo štúdií kultúrnych dimenzií, ktoré slúžia pri kvantifikácii kultúrnej diverzity v rámci organizácií.

Ďalšou oblasťou, ktorá bola v rámci dizertačnej práce skúmaná, je oblasť generácií. Generáciou sa v spoločenských a ekonomických vedách často označuje kohorta, čo je skupina ľudí narodená v rovnakom časovom období v rámci vymedzenej populácie, ktorí zažívajú rovnaké významné udalosti v danom historickom období. Každá generácia je osobnostne konzistentná a má podobné osobnostné, motivačné, ale aj hodnotové charakteristiky. Na trhu práce prichádza k prirodzenej výmene jednotlivých generácií, pričom v súčasnosti sa na trhu práce nachádzajú štyri špecifické generácie (generácia BB, generácia X, generácia Y a generácia Z) a tento stav je z pohľadu riadenia ľudských zdrojov jedinečný a neopakovateľný. Pre jednotlivé smery manažmentu je výzvou nová generácia Z, ktorá v súčasnej dobe prichádza na trh práce a je úplne odlišná od ostatných troch generácií.

Hlavným cieľom dizertačnej práce je navrhnúť koncept rozvoja manažérskych zručností generácie Z v multikultúrnych priemyselných podnikoch s ohľadom na rodovú rovnosť.

Dizertačná práca pozostáva z piatich hlavných kapitol, ktoré boli vytvorené v súlade so stanovenými čiastkovými cieľmi dizertačnej práce. Prvá kapitola obsahuje analýzu a syntézu teoretických poznatkov z domácej a zahraničnej literatúry z oblasti manažmentu multikultúrnych podnikov, manažérskych kompetencií a ich špecifickej zložky manažérskych zručností, ktoré sú ústrednou témou dizertačnej práce. Posledná podkapitola obsahuje vymedzenie klasifikácie generácií zamestnancov a charakteristiku generácie Z z pohľadu rodovej rovnosti a manažérskych zručností. Druhá kapitola je zameraná na vymedzenie hlavného a čiastkových cieľov, opis výskumného problému a stanovenie výskumných otázok a výskumných hypotéz. Kapitola ďalej obsahuje vyjadrenie výskumnej vzorky a opis zberných nástrojov použitých na získanie údajov potrebných na splnenie hlavného cieľa dizertačnej práce. Tretia kapitola sa skladá z dvoch hlavných častí, ktoré obsahujú vyhodnotenie stanovených výskumných otázok a vyhodnotenie výskumných hypotéz. V závere kapitoly sme sumarizovali všetky zistenia vyplývajúce z realizovaných analýz, ktoré slúžia ako východiská pre návrh nového konceptu. Štvrtá kapitola je zameraná na opis navrhovaného konceptu, ako i charakteristiku jednotlivých fáz implementácie nového konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z v kontexte rodovej rovnosti. Posledná, piata kapitola obsahuje stručné vymedzenie predpokladaných prínosov pre teóriu, prax, vedu a vzdelávanie v rámci skúmanej problematiky.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

V rámci teoretickej časti dizertačnej práce sme vymedzili oblasť multikultúrneho manažmentu, manažerských rolí, manažerských kompetencií a manažerských zručností. Ďalej bola vymedzená oblasť generácií zamestnancov s vymedzením generácie Z a jej silných a slabých stránok s ohľadom na rodovú rovnosť.

1.1 Multikultúrny manažment

Multikultúrny manažment zahŕňa predovšetkým rešpektovanie a súčasné prijatie a uznanie individuálnych rozdielov v rámci rôznych kultúr. Kultúrna odlišnosť, respektíve kultúrna diverzita je vymedzená ako všetky rozdiely medzi ľuďmi (rasa, etnikum, socioekonomický status, náboženské či politické presvedčenie). Multikultúrny manažment sa týka rozmanitých kultúrnych segmentov v rámci organizácie. Cieľom konceptu multikultúrneho manažmentu je vytvárať synergický efekt v rámci diverzity za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti organizácií v národnom alebo medzinárodnom obchodnom spoločenstve (Jackson, 2014).

1.2 Kultúra, národná kultúra a organizačná kultúra

Autor Nový, uvedený pojem definuje a vysvetľuje ako: „**Kultúra** sa prejavuje vo významovo-orientačnom systéme, ktorý je pre určitý národ, spoločnosť, organizáciu alebo skupinu typický“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 49).

Národnú kultúru podľa Nového a Schroll-Machlovej (2005) vytvorilo veľké množstvo ľudí v priebehu historického vývoja spoločnosti vymedzenej geografickým vymedzením. Ľudia narodení ako príslušníci určitého národa, si určili pre seba záväznú geografickú lokalitu ich bytia. Národná kultúra predstavuje kolektívne vedomie obyvateľov a to: odovzdávané a tradované hodnoty, normy, pravidlá správania (zvyky, zákony, obyčaje), eticko-morálne systémy. Z uvedeného vyplýva, že pojem národná kultúra je úzko prepojený s pojmi národ a národnosť, ktoré špecifikujú a vymedzujú uvedený pojem.

Lukášová (2010, s. 22) **organizačnú kultúru** možno chápať ako: „súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem správania sa, ktoré sú zdieľané v rámci jednej organizácie a súčasne sa prejavujú v myslení, cítení, správaní členov organizácie a v artefaktoch materiálnej a nemateriálnej povahy.“

1.3 Manažerske roly v podniku

Henry Mintzberg z pozorovaní manažerov v práci dospel k poznaniu, že manažeri plnia niekoľko rozdielnych manažerských rolí. Mintzberger stanovil desať rôznych manažerských rolí, ktoré navzájom súvisia a následne ich zoskupil do troch základných kategórií, ktorými sú: interpersonálne, informačné a rozhodovacie roly (Mintzberg, 2009)

1.4 Manažerske kompetencie v riadení podniku

Termín kompetencia sa používa zvyčajne v dvoch základných významoch (Bartoňková, 2010): (1) Prvý význam a výklad pojmu kompetencia sa často spája s výkonom profesie alebo všeobecnejšie s pracovnou činnosťou a býva používaný pre označenie právomoci činiť rozhodnutia a z uvedenej právomoci vyplývajúce zodpovednosti za dôsledky prijatých rozhodnutí (Tureckiová, 2004). (2) Druhý význam pojmu kompetencia poukazuje na to, že kompetencia je schopnosť vykonávať určitú činnosť, vedieť ju vykonávať, byť v príslušnej

oblasti kvalifikovaný na základe potrebných vedomostí a zručností. Kompetenciu možno chápať ako vyjadrenie všeobecnej schopnosti adekvátne zhodnotiť situáciu (nie len pracovnú) a dokázať jej prispôbiť svoje jednanie, prípadne byť pripravený vedieť na vzniknutú situáciu reagovať (Tureckiová, 2004).

1.5 Manažérske zručnosti v riadení podniku

Pri väčšine manažérskych pozícií je potrebné rozvíjať manažérske zručnosti: komunikácia, efektívne využívanie času, exaktné a správne rozhodovanie (Kalleber, 2008). Robert L. Katz identifikoval základné druhy manažérskych zručností, ktoré využíva každý manažér vo svojej práci a pri riadení podniku. Pôvodne tri okruhy manažérskych zručností boli doplnené o nasledovné zručnosti (Armstrong, 2007):

- **technické zručnosti** - predstavujú vedomosti a orientáciu v činnostiach, ktoré vyplývajú z metód, procesov a postupov pri práci (Kang a kol. 2017),
- **ľudské zručnosti** - schopnosť pracovať s ľuďmi, to znamená vytvárať tímovú prácu a synergický efekt skupiny, využívať tímového ducha, vedieť delegovať, vytvárať prostredie, v ktorom sa ľudia cítia slobodne a môžu slobodne vyjadrovať svoje názory a realizovať svoje schopnosti (Lojda, 2011),
- **konceptné zručnosti** - schopnosť vidieť "celkový obraz", teda identifikovať významné prvky danej situácie a porozumieť vzájomným vzťahom medzi nimi. Dôležité je vedieť logicky a kriticky myslieť a vedieť selektovať na základe kritérií (Sedlák, 2008).

1.6 Vymedzenie generácie so zameraním na generáciu Z

Ľudia narodení v relatívne rovnakom období sú kolektívne klasifikovaní ako **generácie**. V dôsledku toho, že príslušníci jednej generácie vstúpili do života v rovnakom historickom a sociálno-technickom období, ich osobnosť a vývoj ovplyvnilo podobné sociálno-kultúrne prostredie (Aristovnik, 2012).

Generácia Z – ide o generáciu ľudí, ktorí sa narodili tesne pred novým tisícročím. Môžeme ich vymedziť rokom narodenia 1996 až 2010. Generácia Z je charakteristická svojou ešte vyššou technologickou gramotnosťou, ale sociálne zručnosti začínajú absentovať. V pracovnej sfére sú častými fluktuantmi (Mládková, 2017).

1.7 Vymedzenie rodovej rovnosti z pohľadu generácie Z

Rodová rovnosť alebo aj rovnosť pohlaví je podľa slovníka Európskeho inštitútu pre rovnosť pohlaví definovaná ako: „*Rodová rovnosť sa vzťahuje na rovnaké práva, povinnosti a príležitosti žien a mužov, dievčat a chlapcov. Rovnosť neznamena, že ženy a muži sa stanú rovnakými, ale že práva, povinnosti a príležitosti žien a mužov nebudú závisieť od toho, či sa narodili ako muži alebo ženy. Rodová rovnosť znamená, že sa zohľadňujú záujmy, potreby a priority žien aj mužov, pričom sa uznáva rozmanitosť rôznych skupín žien a mužov. Rodová rovnosť nie je otázkou žien, ale mala by sa týkať a plne zapojiť mužov aj ženy. Rovnosť medzi pohlaviami sa považuje za otázku ľudských práv a za predpoklad a ukazovateľ trvalo udržateľného rozvoja zameraného na ľudí*“ (European Institute for Gender Equality, 2020).

Pre potreby dizertačnej práce budeme chápať rodovú rovnosť ako šancu využitia príležitostí na základe rozdielov, ktoré sú medzi mužmi a ženami. Implementáciou rodovej rovnosti do podnikovej praxe je možné dosiahnuť synergický efekt v rámci spolupráce predstaviteľov oboch pohlaví. Vyzdvihnutím rodovej diverzity v oblasti manažmentu a súčasného zabránenia rodovej diskriminácie vytvárame predpoklady pre rozvoj intelektuálneho kapitálu podnikov a organizácií.

2 CIELE DIZERTAČNEJ PRÁCE, METODIKA A METÓDY SPRACOVANIA

Druhá kapitola dizertačnej práce sa skladá zo siedmich podkapitol, ktoré sú venované zdôvodneniu názvu práce, vymedzeniu výskumného problému, definovaniu cieľov dizertačnej práce, formulácii výskumných otázok a výskumných hypotéz, opisu nástrojov zberu údajov a vymedzeniu veľkosti výskumnej vzorky, vymedzeniu použitej metodiky spracovania a opisu použitých výskumných metód.

2.1 Stanovenie a opis výskumného problému

Hlavným výskumným problémom je zabezpečenie a udržanie výkonnosti zamestnancov novej generácie Z, ktorá vykazuje odlišné osobnostné a motivačné charakteristiky a stáva sa problémovou z pohľadu zamestnávateľov. Predstavitelia generácie Z sú značne odlišní od predchádzajúcich generácií a zamestnávatelia častokrát nevedia ako pracovať s predstaviteľmi generácie Z.

2.2 Formulácia cieľov dizertačnej práce

Hlavným cieľom dizertačnej práce je navrhnuť koncept rozvoja manažérskych zručností generácie Z v multikultúrnych priemyselných podnikoch s ohľadom na rodovú rovnosť. Splnenie hlavného cieľa dizertačnej práce je podmienené naplnením stanovených čiastkových cieľov, ktoré sú formulované nasledovne:

1. *Analyzovať, spracovať a syntetizovať teoretické východiská a poznatky zo skúmanej problematiky z domácej a zahraničnej literatúry a vedeckých štúdií.*
2. *Stanoviť výskumné otázky a výskumné hypotézy spolu s tvorbou zberných nástrojov potrebných na zber údajov v rámci analyzovanej problematiky.*
3. *Distribúovať zberný nástroj štandardizovaných psychodiagnostických dotazníkov potrebných na zber údajov súvisiacich so skúmanou problematikou.*
4. *Analyzovať súčasný stav rozvoja manažérskych zručností vo veľkých a stredných multikultúrnych priemyselných podnikoch a analyzovať vybrané osobnostné charakteristiky predstaviteľov generácie Z prostredníctvom spracovania údajov pomocou kvantitatívnych štatistických metód.*
5. *Syntetizovať a interpretovať vyhodnotenia stanovených výskumných otázok a výskumných hypotéz. Určiť signifikantné vzťahy a rozdiely medzi zvolenými premennými za účelom identifikácie pozitívnych faktorov ovplyvňujúcich rozvoj manažérskych zručností v multikultúrnych priemyselných podnikoch.*
6. *Posúdiť a vymedziť prínosy dizertačnej práce pre vybrané oblasti.*

2.3 Výskumné otázky a výskumné hypotézy dizertačnej práce

Na základe vymedzenia výskumného problému je potrebné stanoviť výskumné otázky dizertačnej práce. Vyhodnotením a analýzou údajov získame základnú odpoveď na stanovený výskumný problém, ktorého dôsledky bude riešiť navrhovaný koncept. Pre potreby dizertačnej práce boli stanovené nasledovné výskumné otázky:

1. **VO:** Ktoré z vybraných osobnostných charakteristík generácie Z je možné využiť pri rozvoji manažérskych zručností vzhľadom na rodovú diverzitu?
2. **VO:** Aké sú súčasné prístupy k rozvoju manažérskych zručností v multikultúrnych priemyselných podnikoch na Slovensku?

3. VO: Ako sú v súčasnosti vnímané multikultúrne indikátory v rámci multikultúrnych priemyselných podnikov na Slovensku?

Pre potreby dizertačnej práce boli stanovené vedecké hypotézy, ktoré na základe falzifikácie zdôraznia opodstatnenosť navrhovaného konceptu. Formulácia výskumných hypotéz je nasledovná:

- 1. VH1** – pohlavie a osobnostné, motivačné a hodnotové charakteristiky generácie Z
H₀ – Neexistuje signifikantný rozdiel medzi pohlavím a vybranými osobnostnými, motivačnými a hodnotovými charakteristikami generácie Z.
H₁ – Existuje signifikantný rozdiel medzi pohlavím a vybranými osobnostnými, motivačnými a hodnotovými charakteristikami generácie Z.
- 2. VH2** – veľkosť podniku a komunikačné zručnosti
H₀ – Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi veľkosťou multikultúrneho priemyselného podniku a dôležitosťou komunikačných zručností.
H₂ – Existuje štatisticky významný vzťah medzi veľkosťou multikultúrneho priemyselného podniku a dôležitosťou komunikačných zručností.
- 3. VH3** – veľkosť podniku a dimenzia rodová odlišnosť
H₀ – Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi veľkosťou multikultúrneho priemyselného podniku a aplikáciou multikultúrnej dimenzie orientácia na ľudí.
H₃ – Existuje štatisticky významný vzťah medzi veľkosťou multikultúrneho priemyselného podniku a aplikáciou multikultúrnej dimenzie orientácia na ľudí.
- 4. VH4** – pohlavie a metóda (forma) rozvoja
H₀ – Neexistuje signifikantný rozdiel medzi pohlavím a hodnotením vnímaných nedorozumení v multikultúrnych priemyselných podnikoch.
H₄ – Existuje signifikantný rozdiel medzi pohlavím a hodnotením vnímaných nedorozumení v multikultúrnych priemyselných podnikoch.

2.4 Vymedzenie objektu a predmetu skúmania

Pre potreby skúmania v rámci analýzy súčasného stavu je potrebné stanovenie objektu a predmetu skúmania dizertačnej práce, ktoré sú stanovené nasledovným spôsobom.

Predmetom výskumu je identifikovať úzke miesta a príležitosti pre rozvoj manažérskych zručností generácie Z v multikultúrnych priemyselných podnikoch s ohľadom na rodovú rovnosť.

Primárnym objektom výskumu sú veľké a stredné priemyselné podniky, ktoré možno charakterizovať ako multikultúrne podniky a ich pôsobnosť je na území Slovenskej republiky. Na určenie veľkosti podniku boli využité všetky tri kritériá na určenie veľkosti podniku podľa Komisie európskeho spoločenstva 2003/361/ES.

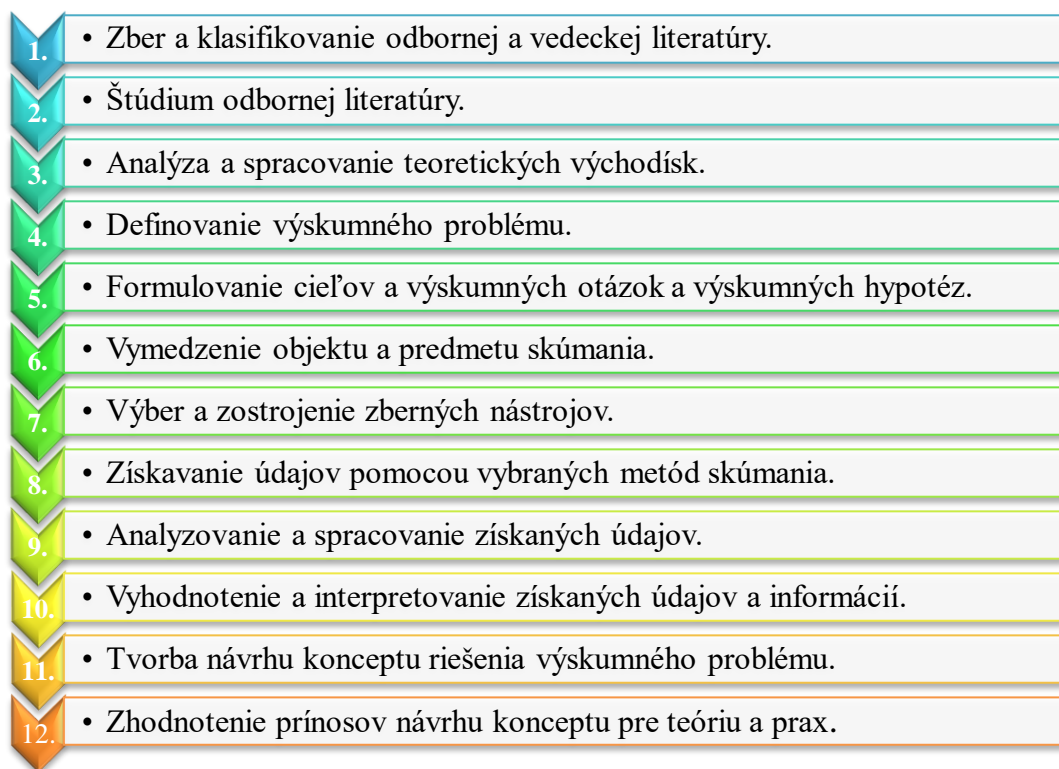
Sekundárnym objektom výskumu sú študenti a zamestnanci, ktorých možno charakterizovať ako generáciu Z (rok narodenia 1995 - 2010). Z dôvodu, že ide o sekundárny (pomocný objekt výskumu) nebol určený základný súbor a ani výberový súbor.

2.5 Vymedzenie veľkosti výberového súboru

Na základe vykonaného odhadu veľkosti výberového súboru za pomoci tabuľky bol určený rozsah **n = 348**. Druhý spôsob odhadu veľkosti výberového súboru bol určený na základe prepočtu cez vzorec, ktorý určil **n = 385**. Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že oba spôsoby určenia rozsahu výberového súboru majú len orientačný charakter. Z vyššie uvedeného dôvodu je potrebné zabezpečiť, aby výskumný dotazník vyplnilo minimálne **348** veľkých a stredných priemyselných podnikov.

2.6 Metodika spracovania dizertačnej práce

Je možné tvrdiť, že metodika je postupnosť krokov, ktoré vytvárajú návod, pri realizácii výskumných procedúr a riešení výskumného problému (Ochrana, 2019). Pri vypracovaní dizertačnej práce bola použitá vedecká metodika spracovania, ktorá je schematicky znázornená na Obrázku 1/6.



Obrázok 1/1: Grafické znázornenie použitej metodiky (vlastné spracovanie, 2020)

2.7 Metódy použité pri spracovaní dizertačnej práce

Pri pracovaní dizertačnej práce boli použité rôzne vedecké prístupy a metódy, ktoré je možné na základe teoretických poznatkov klasifikovať do nasledovných štyroch skupín (Benčo, 2001; Ochrana, 2019; Bedrnová a Nový, 2007; Škodová, 2013):

- **Metódy vedeckého skúmania** – vedecký systémový prístup spracovania.
- **Empirické metódy** – zaraďujeme sem vedecké metódy získavania faktov a skutočností na základe subjektívnych skúseností (dotazníky, testy, rozhovory a pozorovanie).
- **Kvalitatívne vedecké metódy** – logické vedecké metódy (analýza, syntéza, komparácia, generalizácia, klasifikácia, dedukcia a indukcia).
- **Kvantitatívne vedecké metódy** – deskriptívna štatistika, inferenčná štatistika, štatistika zistených diferenciálov (grafické metódy – koláčový diagram, stĺpcový diagram, krížové tabuľky, frekvenčné tabuľky a kontingenčné tabuľky, štatistické testy).

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU ROZVOJA MANAŽÉRSKÝCH ZRUČNOSTÍ GENERÁCIE Z V MULTIKULTÚRNYCH PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU S OHĽADOM NA RODOVÚ ROVNOSŤ

Tretia kapitola dizertačnej práce je rozdelená na štyri podkapitoly, ktoré sú zamerané na charakteristiku výskumnej vzorky, vyhodnotenie výskumných otázok, vyhodnotenie výskumných hypotéz a sumarizáciu všetkých zistení vyplývajúcich z realizovaných analýz. Zhrnutie výsledkov z vykonaných analýz sa nachádza v poslednej podkapitole.

3.1 Charakteristika výskumnej vzorky

V priebehu primárneho výskumu (primárneho dotazníka) bolo rozposlaných 1 250 e-mailov, ktoré boli určené pre veľké a stredné multikultúrne priemyselné podniky. Súčasne bolo tiež fyzicky distribuovaných 25 dotazníkov. Celkovo bolo distribuovaných spolu 1 275 dotazníkov. Po spracovaní všetkých dotazníkov a vylúčenia chybné alebo neúplne vyplnených dotazníkov bolo použiteľných **382 dotazníkov**. Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že návratnosť dotazníkového spôsobu zberu údajov bola 29,960 %. V predchádzajúcej kapitole bol vymedzený rozsah výberového súboru $n = 348$, pričom počet získaných odpovedí bolo $n = 382$, to jest rozsah výberového súboru = $348 < 382$ = rozsah výskumného súboru.

V rámci sekundárneho výskumu (sekundárneho dotazníku) bolo odoslaných 2 000 e-mailov, ktoré boli určené zamestnancom veľkých a stredných multikultúrnych priemyselných podnikov. Súčasne bolo v zapojených priemyselných podnikoch fyzicky distribuovaných 1 000 dotazníkov (25 podnikov x 20 dotazníkov). Celkovo bolo distribuovaných 3 000 dotazníkov dvoma spôsobmi distribúcie. Po realizácii selekcie úplnosti a správnosti vyplnených sekundárnych dotazníkov bol vytvorený sekundárny výskumný súbor vo veľkosti $n = 550$. Návratnosť dotazníka bola vyjadrená na **18,34 %**. Z uvedených dôvodov môžeme považovať dotazníkovú metódu zberu údajov za úspešnú, pričom musíme konštatovať, že veľké množstvo z fyzicky distribuovaných dotazníkov (394), bolo potrebné vyradiť z dôvodu neúplnosti odpovedí na položené otázky. Dotazníkového výskumu sa zúčastnilo 550 respondentov, **262 mužov** (47,63 %) a **288 žien** (52,37 %). Na základe uvedeného možno konštatovať, že bolo rovnaké zastúpenie respondentov mužského a ženského pohlavia.

3.2 Vyhodnotenie stanovených výskumných otázok

Nasledovná podkapitola je rozdelená na tri podkapitoly nižšieho rádu, ktoré sú logicky rozdelené na základe príslušnosti k výskumným otázkam. Pri spracovaní získaných údajov bolo využité veľké spektrum metód, ktoré pomôžu lepšie opísať skúmanú problematiku a prispieť k zisteniu pozitívnych, ale aj negatívnych zistení.

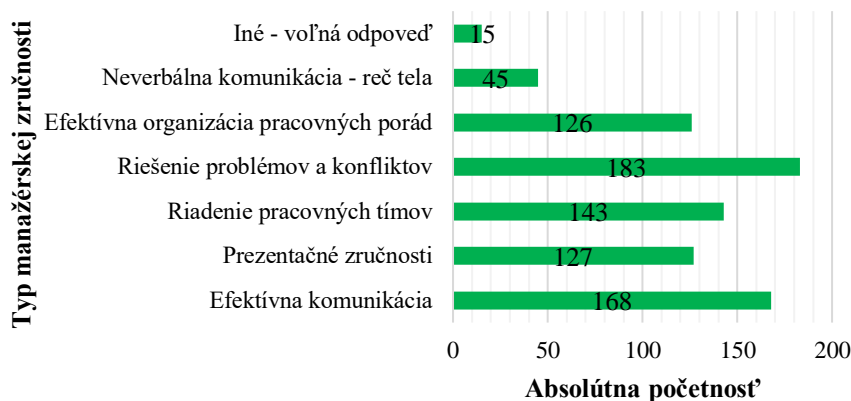
3.2.1 Vyhodnotenie prvej výskumnej otázky

Vyhodnotením prvej výskumnej otázky sme identifikovali silné a slabé osobnostné stránky generácie Z, ktoré je možné využiť pri rozvoji manažérskych zručností s ohľadom na rodovú rovnosť. Rodová diverzita bola preukázaná pri položke neurotizmus, ktorý má negatívny vplyv na komunikáciu, medzilidské vzťahy a podávaný výkon jedinca. Súčasne bol preukázaný rozdiel medzi ženami a mužmi pri položke svedomitosť a otvorenosť, ktoré sú veľmi dôležité pri rozvoji manažérskych zručností. Položka otvorenosť vyjadruje otvorenosť osoby voči príležitostiam a voči iným osobám. Svedomitosť ako zložka osobnosti ovplyvňuje prácu

v pracovnom kolektíve, hlavne vo vzťahu ku kolegom a nadriadeným. Pri motivačných charakteristikách bol opätovne preukázaný rozdiel medzi ženami a mužmi generácie Z. Anxieta brzdiaca výkon negatívne ovplyvňuje stresové situácie a súčasne využívanie času a následný výkon jedinca. Tretia časť výskumnej otázky bola zameraná na štruktúru sledovaných hodnôt u respondentov generácie Z. Preukázali sme rozdielne hodnoty pri mužoch a ženách, ktoré je možné využiť pri rozvoji manažérskych zručností prostredníctvom diverzifikácie motivačných prostriedkov. Všetky uvedené zistenia potvrdili teoretické východiská a budú využité pri návrhu konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z v multikultúrnych priemyselných podnikoch s ohľadom na rodovú rovnosť.

3.2.2 Vyhodnotenie druhej výskumnej otázky

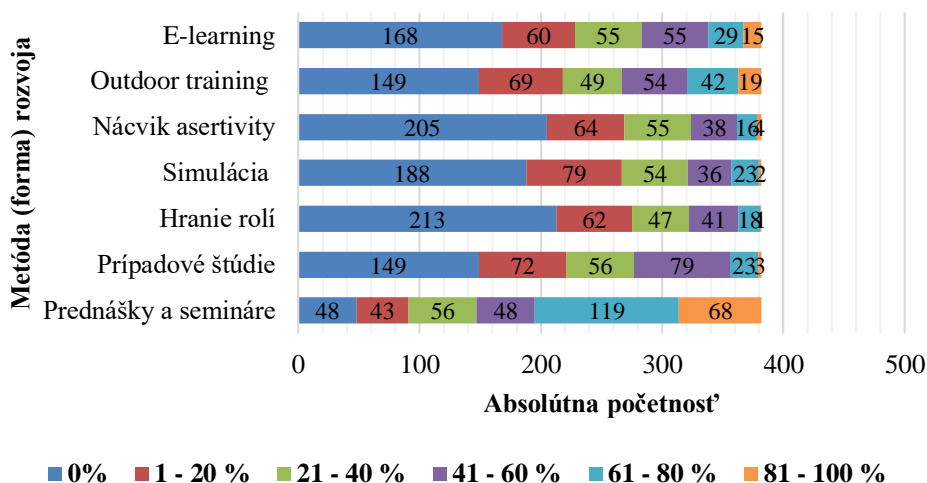
Otázka č. 5 primárneho dotazníka je s možnosťou viacpočetnej odpovede, pričom podniky mohli označiť viacero alebo žiadnu manažérsku zručnosť: „Ktoré z uvedených manažérskych zručností ste rozvíjali za obdobie posledných 3 rokov u zamestnancov na rôznej pracovnej pozícii vo Vašej organizácii?“. Vyhodnotenie otázky č. 5 možno vidieť na Obrázku 2/19 nižšie.



Obrázok 2/2: Vyhodnotenie 5. otázky primárneho dotazníka (vlastné spracovanie, 2020)

Z grafického znázornenia odpovedí priemyselných podnikov na Obrázku 2/19 vyplýva, že podniky rozvíjajú najčastejšie manažérsku zručnosť Riešenie problémov a konfliktov (183), Efektívna komunikácia (168), Riadenie pracovných tímov (143). Na strane druhej, pri voľnej odpovedi (15) respondentov bolo uvedené, že podniky nerozvíjali žiadne manažérskych zručností za obdobie posledných 3 rokov. Druhou najmenej častou odpoveďou bola Neverbálna komunikácia – reč tela (45).

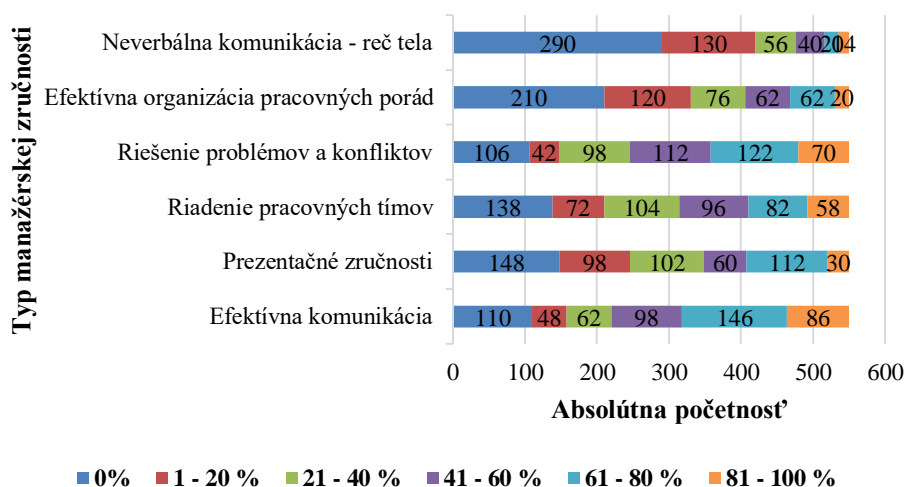
Otázka 6 je zameraná na formy (metódy) rozvoja manažérskych zručností, pričom bola k dispozícii aj voľná odpoveď. Znenie otázky 6: „Aké metódy (formy) vzdelávania využívate pri formálnom rozvoji manažérskych zručností vo Vašej organizácii? Prosím, uveďte v % aj mieru využitia jednotlivých metód (foriem) – súčet musí byť vždy 100 %“. Výsledky analýzy možno vidieť na Obrázku 3/20.



Obrázok 3/3: Vyhodnotenie 5. otázky primárneho dotazníka (vlastné spracovanie, 2020)

Za účelom prehľadného spracovania a vyjadrenia výsledkov bol vytvorený graf, zobrazený na Obrázku 3/20, ktorý znázorňuje vzťah medzi metódou rozvoja manažérskych zručností a absolútnou početnosťou odpovedí priemyselných podnikov. Z analýzy vyplýva, že najčastejšie priemyselné podniky využívajú na rozvoj zručností Prednášky a semináre, následne Outdoor trainingy a prípadové štúdie. Z analýzy ďalej vyplýva, že priemyselné podniky najmenej využívajú pre rozvoj metódy: nácvik asertivity a simuláciu.

V rámci analýzy súčasného stavu prechádzame k vyhodnoteniu otázok zo sekundárneho dotazníka dizertačnej práce. 8. otázka sekundárneho dotazníka: „Ktoré z uvedených zručností ste v rámci Vášho terajšieho zamestnania rozvíjali prostredníctvom formálneho vzdelávania za obdobie posledných 2 rokov vo Vašej organizácii? Súčasne uveďte prosím na škále Vaše hodnotenie efektivity absolvovaných školení v %“. Otázka je zameraná nielen na typ manažérskej zručnosti, ale aj na subjektívne hodnotenie školeného zamestnanca a na efektívnosť realizovaného rozvoja manažérskych zručností. Na Obrázku 4/21 možno vidieť výsledky z realizovanej analýzy.

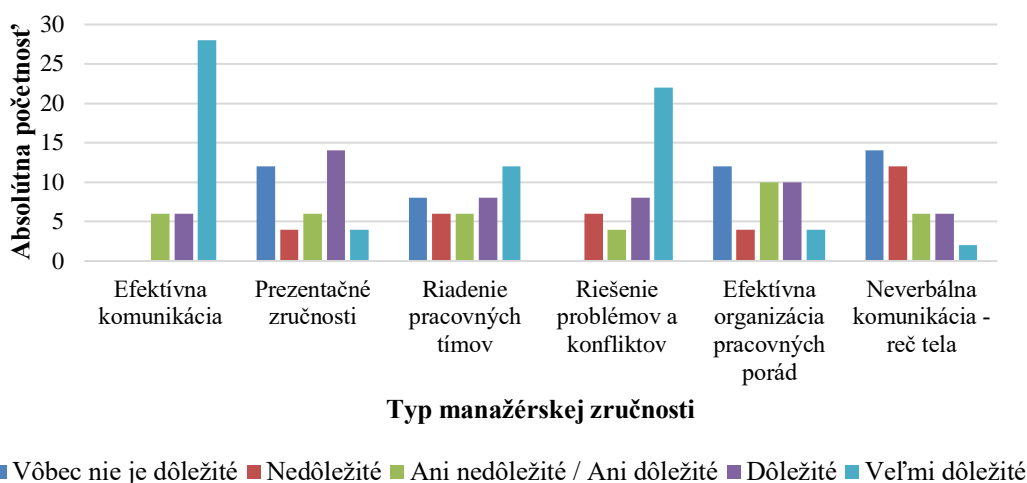


Obrázok 4/4: Vyhodnotenie 8. otázky sekundárneho dotazníka (vlastné spracovanie, 2020)

Obrázok 4/21 zobrazuje odpovede respondentov (zamestnancov priemyselných podnikov) vyhodnotenú na základe absolútnej početnosti. Z realizovanej analýzy je zrejmé, že

zamestnanci priemyselných podnikov na rôznych pracovných pozíciách sa zúčastnili najčastejšie rozvoja manažérskych zručností: Riešenie problémov a konfliktov, Efektívna komunikácia a Riadenie pracovných tímov. Z uvedených možností najmenej označili respondenti možnosti: Neverbálna komunikácia – reč tela, Efektívne organizovanie pracovných porád a prezentačné zručnosti. Na základe komparačnej analýzy môžeme konštatovať, že odpovede respondentov (zamestnancov) sú obdobné ako boli odpovede vedení priemyselných podnikov na Slovensku. Na základe hodnotenia efektivity môžeme označiť, že najefektívnejšie boli rozvíjané nasledovné manažérske zručnosti: Efektívna komunikácia (232), Riešenie problémov a konfliktov (192) a Prezentačné zručnosti (142). Ako najmenej efektívnu zručnosť, ktorú rozvíjali zamestnanci priemyselných podnikov, možno považovať Neverbálnu komunikáciu – reč tela.

Pre potreby dizertačnej práce boli údaje filtrované podľa generácií, pričom na Obrázku 5/22, môžeme vidieť vyhodnotenie z pohľadu generácie Z.



Obrázok 5/5: Vyhodnotenie 9. otázky sekundárneho dotazníka (vlastné spracovanie, 2020)

Z analýzy údajov zobrazených na Obrázku 22, vyplýva, že zamestnanci generácie Z považujú za najdôležitejšiu manažérsku zručnosť Efektívnu komunikáciu, Riešenie problémov a konfliktov, Riadenie pracovných tímov a Prezentačné zručnosti.

Posledná otázka, ktorá bola vyhodnotená, je 10. otázka sekundárneho dotazníka: „Uveďte prosím metódu (formu) rozvoja zručností, ktorú by ste uprednostnili pri rozvoji (interpersonálnych zručností a komunikačných zručností) vo Vašej organizácii“. V rámci uvedenej otázky sme filtrovali a porovnávali údaje na základe príslušnosti zamestnancov k jednotlivým generáciám. Vyhodnotenie možno vidieť v Tabuľke 1/14.

Tabuľka 1/1: Vyhodnotenie 10. otázky sekundárneho dotazníka (vlastné spracovanie, 2020)

Forma rozvoja (metóda)	Generácia BB	Generácia X	Generácia Y	Generácia Z	Spolu
Prednášky a semináre	42	111	125	18	296
Prípadové štúdie	39	115	97	5	256
Hranie rolí	28	68	34	14	144
Simulácia	17	75	69	19	180
Nácvik asertivity	24	86	67	21	198
Outdoor training	31	97	125	29	282
E-learning	22	63	121	34	240

Pri otázke č. 10 bola možnosť označenia viacerých možností, ale súčasne aj žiadnej. Výsledky zobrazené v Tabuľke 1/14 preukázali, že metóda (forma) rozvoja zručností pomocou prednášok a seminárov je najpreferovanejšia (296), následne Outdoor training (282), Prípadové štúdie (256). Posledná významná metóda je formou E-learningu (240). V rámci analýzy prostredníctvom generácií bolo ukázané, že generácia BB preferuje: Prednášky a semináre, Prípadové štúdie a Outdoor training. Generácia X preferuje: Prípadové štúdie, Prednášky a semináre a Outdoor training. Generácia Y preferuje: Prednášky a semináre, Outdoor training a E-learning. Generácia Z preferuje pri rozvoji manažérskych zručností: E-learning, Outdoor training a Návčik asertivity.

V Tabuľke 2/15 nižšie sú zobrazené výsledky na otázku 10 ohľadom preferencie metód a foriem pri rozvoji manažérskych zručností z pohľadu generácie Z. Výsledky sme porovnávali z pohľadu príslušnosti k pohlaviu a uvádzame ich v percentuálnom vyjadrení.

Tabuľka 2/2: Vyhodnotenie 10. otázky sekundárneho dotazníka podľa pohlavia (vlastné spracovanie, 2020)

Forma (metóda) rozvoja	Generácia Z	
	Muž	Žena
Prednášky a semináre	38,89 %	50,00 %
Prípadové štúdie	16,67 %	09,09 %
Hranie rolí	27,77 %	40,91 %
Simulácia	61,11 %	36,36 %
Návčik asertivity	55,56 %	50,00 %
Outdoor training	66,67%	31,82 %
E-learning	100,00 %	72,73 %

Z analýzy zobrazenej v Tabuľke 2/15 vyplýva, že rozdiel v preferenciách jednotlivých metód medzi pohlaviami je pri metódach: hranie rolí, simulácia a outdoor training. Muži generácie Z preferujú predovšetkým metódy: simulácia, outdoor training a prioritne E-learning. Ženy generácie Z preferujú metódy rozvoja manažérskych zručností: prednášky a semináre, návčik asertivity a E-learning. Uvedené zistenia budú využité pri návrhu konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť.

3.2.3 Vyhodnotenie tretej výskumnej otázky

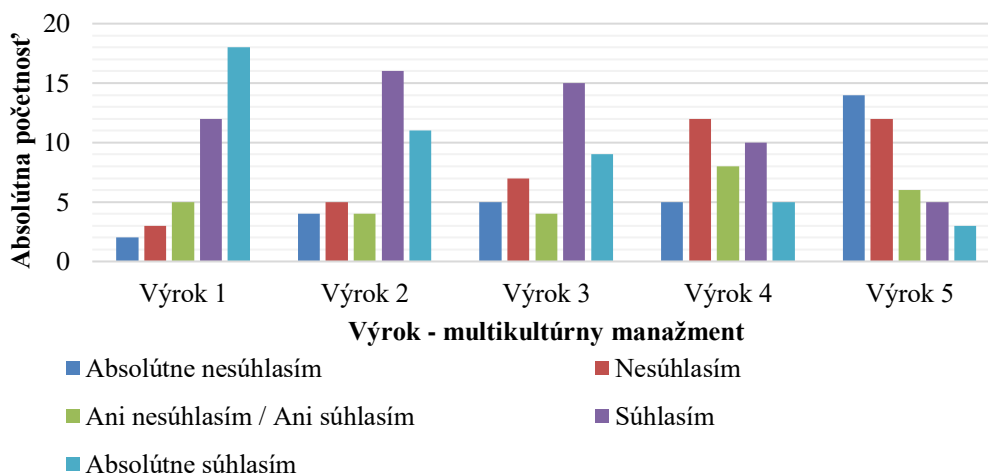
Znenie poslednej, tretej výskumnej otázky: **3. VO: Ako sú v súčasnosti vnímané multikultúrne indikátory v rámci multikultúrnych priemyselných podnikov na Slovensku?** Na vyhodnotenie tretej výskumnej otázky sme použili 7. otázku z primárneho dotazníka a 11. otázku zo sekundárneho dotazníka. 7. otázka bola: „Ktoré z uvedených dimenzií multikultúrneho manažmentu sú zohľadňované vo Vašom podniku pri rozvoji manažérskych zručností?“. Analýzu údajov môžeme vidieť v Tabuľke 3/16.

Tabuľka 3/3: Vyhodnotenie 7. otázky primárneho dotazníka (vlastné spracovanie, 2020)

Dimenzia multikultúrneho manažmentu	Stredné podniky		Veľké podniky		Spolu	
	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Asertivita	36	15,5	31	20,8	67	17,5
Orientácia na budúcnosť	104	44,6	66	44,3	170	44,5
Orientácia na výkon	128	54,9	83	55,7	211	55,2
Orientácia na ľudí	129	55,4	60	40,3	189	49,5
Rodová odlišnosť	19	8,2	23	15,4	42	10,9
Vyhýbanie sa neistote	22	9,4	31	20,8	53	13,9
Vzdialenosť moci	27	11,6	15	10,1	42	10,9
Inštitucionálny kolektivismus verzus individualizmus	13	5,6	29	19,5	42	10,9
Kolektivismus vo vnútri skupiny	26	11,2	70	46,9	96	25,1
Iná dimenzia	3	1,3	5	3,4	8	2,1

Výsledky zobrazené v Tabuľke 3/16, sú klasifikované a porovnávané pre veľké a stredné priemyselné podniky. Vedenie priemyselných podnikov mohli označiť viacero možností, alebo nemuseli označiť ani jednu. V rámci celého súboru môžeme považovať za najdôležitejšie multikultúrne indikátory: orientácia na výkon (55,2 %), orientácia na ľudí (49,5 %) a orientácia na budúcnosť (44,5 %). V rámci skupiny veľkých priemyselných podnikov sú považované za najdôležitejšie multikultúrne indikátory: orientácia na výkon (55,7 %), kolektivismus vo vnútri skupiny (46,9 %) a orientácia na budúcnosť (44,3 %). Pre skupiny stredných podnikov sú najdôležitejšie multikultúrne indikátory: orientácia na ľudí (55,4 %), orientácia na výkon (54,9 %) a orientácia na budúcnosť (44,6 %).

Pre potreby dizertačnej práce boli údaje filtrované pre generáciu Z. Výsledky analýzy možno vidieť na Obrázku 7/23 nižšie.



Obrázok 7/6: Vyhodnotenie 11. otázky sekundárneho dotazníka (vlastné spracovanie, 2020)

V rámci prvého výroku: „*Myslím si, že naša spoločnosť je silnejšia a konkurencieschopnejšia vďaka kultúrnej odlišnosti v nej, v porovnaní s priamou konkurenciou*“, bolo preukázané, že až 75 % respondentov si myslí, že konkurencieschopnosť je pozitívne ovplyvnená kultúrnou odlišnosťou. Kultúrna odlišnosť sa prejavuje napríklad v riadení zamestnancov, v spolupráci a zvýšení synergického efektu pracovných tímov zložených zo zamestnancov z rôznych kultúr. Na výrok dva: „*Myslím si, že spolupráca v multikultúrnom pracovnom prostredí je komplikovanejšia ako v prostredí s jednou kultúrou (národnosťou)*“, až 67,5 % respondentov označilo možnosť odpovede absolútne súhlasím a súhlasím, na základe vyššie uvedeného možno konštatovať, že spolupráca v rámci multikultúrnych spoločností je komplikovanejšia. Výrok tri: „*Komunikáciu zo zahraničnými spolupracovníkmi v spoločnosti možno označiť za bezproblémovú.*“ Odpovede respondentov preukázali, že až 60 % respondentov si myslí, že komunikácia v rámci multikultúrnych spoločností je bezproblémová. Na výrok štyri: „*V multikultúrnom pracovnom prostredí dochádza často k nedorozumeniam*“, 42 % respondentov odpovedalo, že neprichádza k častým nedorozumeniam v rámci multikultúrnych pracovných prostredí. Posledný, piaty výrok: „*Ak by som mal možnosť, bol by som radšej, ak by bolo pracovné prostredie tvorené iba ľuďmi mojej národnosti (kultúry)*“, bol zameraný na postoj respondentov voči monokultúrnemu pracovnému prostrediu. Generácie Z preferujú 65 % multikultúrne pracovné prostredie, pričom iba 20 % respondentov generácie Z uprednostňuje pracovné prostredie tvorené jednou kultúrou.

3.3 Vyhodnotenie stanovených výskumných hypotéz

1. Výskumná hypotéza

H_0 – *Neexistuje významný rozdiel medzi pohlavím a vybranými osobnostnými, motivačnými a hodnotovými charakteristikami generácie Z.*

H_1 – *Existuje významný rozdiel medzi pohlavím a vybranými osobnostnými, motivačnými a hodnotovými charakteristikami generácie Z.*

Výsledok t-testu preukázali štatistický významný rozdiel medzi skupinou mužov a žien v subškále (položke) neurotizmus ($t = 2,708$, $p = 0,008$). Hodnota vecnej signifikancie odhadovanej Cohenovým d parametrom je $d = 0,476$, čo možno považovať za strednú mieru efektu. Výsledok t-testu ukazuje štatistický významný rozdiel medzi skupinou mužov a žien v subškále (položke) svedomitosť ($t = 3,795$, $p = 0,009$). Hodnota vecnej signifikancie odhadovanej Cohenovým d parametrom je $d = 0,446$, čo možno považovať za strednú mieru efektu. Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že existuje významný rozdiel medzi pohlavím generácie Z a nameraným skóre v rámci vybraných položiek NEO dotazníka.

Výsledok Studentovho t-testu pre dva nezávislé výbery v Tabuľke 21 môžeme vidieť Studentov t-test rozdiely medzi mužmi a ženami v DMV dotazníku. Výsledky preukázali štatistický významný rozdiel medzi skupinami muži a ženy v subškále MV dotazníka DMV ($t = 2,057$, $p = 0,007$). Hodnota vecnej signifikancie odhadovanej Cohenovým d parametrom je $d = 0,291$, čo možno považovať za malú mieru efektu. Pre subškálu AP dotazníku DMV ($t = 3,795$, $p = 0,012$). Hodnota vecnej signifikancie odhadovanej Cohenovým d parametrom je $d = 0,631$, čo možno považovať za veľkú mieru efektu. A preto môžeme konštatovať, že existuje štatisticky významný rozdiel medzi pohlavím a nameraným skóre v rámci subškál MV a AP u respondentov generácie Z.

Výsledky parametrického Studentovho t-testu naznačujú štatisticky významný rozdiel medzi premennými pohlavie a vybrané hodnoty ($t = 2,883$; $p < 0,01$; $d = 1,059$). Výsledný štandardizovaný efekt skupín, vyjadrený Cohenovým d ($d = 0,689$), naznačuje veľkú mieru efektu. Na základe výsledku testu normality sme pristúpili pri Mravnej hodnote k neparametrickému testu. Výsledky neparametrického Man-Whitneyho U testu, ktorý je

zobrazený v Tabuľke 24 a Tabuľke 25 naznačujú štatisticky významný rozdiel medzi premennými ($U = 1883,5$; $Z = -2,181$; $p < 0,05$; $r = 0,284$). Výsledný štandardizovaný efekt skupín naznačuje strednú mieru efektu.

Interpretácia výsledku prvej výskumnej hypotézy: Na základe realizovaného štatistického testovania a verifikácie stanovenej prvej výskumnej hypotézy môžeme zamietnuť stanovenú H_0 a potvrdiť stanovenú H_1 , a preto možno tvrdiť, že existuje štatisticky významný rozdiel medzi vybranými osobnostnými (neurotizmus a svedomitosť), motivačnými (motivácia k výkonu a anxieta podporujúca výkon) a hodnotovými charakteristikami (estetické hodnoty a mravné hodnoty) a pohlavím generácie Z.

2. Výskumná hypotéza

H_0 – Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi veľkosťou multikultúrneho priemyselného podniku a dôležitosťou komunikačných zručností.

H_2 – Existuje štatisticky významný vzťah medzi veľkosťou multikultúrneho priemyselného podniku a dôležitosťou komunikačných zručností.

Z analýzy vyplýva, že medzi premennou veľkosťou priemyselného podniku a vnímanou dôležitosťou komunikačných zručností existuje slabý pozitívny a súčasne štatisticky významný vzťah (Spearmanovo $\rho=0,275$; $p<0,001$).

Interpretácia výsledku druhej výskumnej hypotézy: Na základe realizovaného štatistického testovania a verifikácie stanovenej druhej výskumnej hypotézy môžeme zamietnuť stanovenú H_0 a potvrdiť stanovenú H_2 , a preto možno tvrdiť, že existuje štatisticky významný vzťah medzi veľkosťou priemyselného podniku a vnímanou dôležitosťou komunikačných zručností.

3. výskumný hypotéza

H_0 – Neexistuje štatisticky významný vzťah medzi veľkosťou multikultúrneho priemyselného podniku a aplikáciou multikultúrnej dimenzie orientácia na ľudí.

H_3 – Existuje štatisticky významný vzťah medzi veľkosťou multikultúrneho priemyselného podniku a aplikáciou multikultúrnej dimenzie orientácia na ľudí.

Z analýzy vyplýva, že medzi premennou veľkosťou priemyselného podniku a aplikáciou multikultúrnej dimenzie orientácia na ľudí existuje stredne silný pozitívny a súčasne štatisticky významný vzťah (Spearmanovo $\rho=0,441$; $p<0,001$).

Interpretácia výsledku tretej výskumnej hypotézy: Na základe realizovaného štatistického testovania a verifikácie stanovenej tretej výskumnej hypotézy môžeme zamietnuť stanovenú H_0 a potvrdiť stanovenú H_3 , a preto možno tvrdiť, že existuje štatisticky významný vzťah medzi veľkosťou priemyselného podniku a aplikáciou multikultúrnej dimenzie orientácia na ľudí.

4. výskumná hypotéza

H_0 – Neexistuje signifikantný rozdiel medzi pohlavím a hodnotením vnímaných nedorozumení v multikultúrnych priemyselných podnikoch.

H_4 – Existuje signifikantný rozdiel medzi pohlavím a hodnotením vnímaných nedorozumení v multikultúrnych priemyselných podnikoch.

Sledované rozdiely medzi zamestnancami rôzneho pohlavia, ktorí hodnotili vnímané nedorozumenia v rámci multikultúrnych priemyselných podnikov boli potvrdené Chi-kvadrát testom ako štatisticky významné ($p<0,05$), ale na základe hodnoty použitého testu pre sledovanie nelineárnych vzťahov (Cramerovo $V = 0,646$) môžeme konštatovať, že medzi tým, ako hodnotia vnímané nedorozumenia zamestnanci rôzneho pohlavia silný vzťah, ktorý je súčasne signifikantný. Môžeme konštatovať, že zamestnanci mužského pohlavia hodnotia vnímané nedorozumenia pozitívnejšie ako ženy, ktorých hodnotenie je skôr negatívne.

Interpretácia výsledku štvrtej výskumnej hypotézy: Na základe realizovaného štatistického testovania a verifikácie stanovenej štvrtej výskumnej hypotézy, môžeme zamietnuť stanovenú H_0 a potvrdiť stanovenú H_4 , a preto možno tvrdiť, že existuje štatisticky významný rozdiel medzi pohlavím a hodnotením vnímaných nedorozumení v rámci multikultúrnych priemyselných podnikov.

3.4 Syntéza a zhrnutie výsledkov z realizovaných analýz

Medzi najdôležitejšie zistenia v rámci vyhodnotenia prvej výskumnej otázky radíme:

- muži generácie Z vykazujú vysoké skóre pri položke Neurotizmus a Prívetivosť,
- muži generácie Z vykazujú nízke skóre pri položke Otvorenosť,
- ženy generácie Z vykazujú vysoké skóre pri položke Neurotizmus a Svedomitosť,
- ženy generácie Z vykazujú nízke skóre pri položke Prívetivosť,
- muži generácie Z vykazujú vysoké skóre pri škále Motivácie výkonu,
- muži generácie Z vykazujú nízke skóre pri škále Anxieta podporujúca výkon,
- ženy generácie Z vykazujú vysoké skóre Anxieta brzdiaca výkon,
- muži generácie Z majú najdôležitejšie hodnoty (hodnota vzdelania, ekonomické hodnoty a mravné hodnoty),
- ženy generácie Z majú najdôležitejšie hodnoty (estetická hodnota, hodnota vzdelania a ekonomické hodnoty).

Vyhodnotenie druhej výskumnej otázky prinieslo informácie o rozvoji manažérskych zručností v rámci priemyselných podnikov na Slovensku:

- až 61 % priemyselných podnikov nediverzifikuje rozvoj manažérskych zručností na základe veku,
- diverzifikácia manažérskych zručností je realizovaná na základe (pracovnej pozície 48 %, súčasnej úrovne dosahovaných zručností 26 % a dosahovaného pracovného výkonu 18 %),
- priemyselné podniky považujú za najdôležitejšie manažérske zručnosti: komunikačné zručnosti (319), technické zručnosti (316), interpersonálne zručnosti (256),
- priemyselné podniky za obdobie posledných 3 rokov najčastejšie rozvíjali nasledovné manažérske zručnosti: riešenie problémov a konfliktov (183), efektívna komunikácia (168), riadenie pracovných tímov (143),
- priemyselné podniky najčastejšie rozvíjajú manažérske zručnosti prostredníctvom: prednášok a seminárov, vonkajších školení a prípadových štúdií,
- zamestnanci priemyselných podnikov za obdobie posledných dvoch rokov absolvovali rozvoj nasledovných manažérskych zručností: riešenie problémov a konfliktov, efektívna komunikácia a riadenie pracovných tímov,
- zamestnanci generácie Z považujú za najdôležitejšie manažérske zručnosti na výkon svojej práce: efektívna komunikácia, riešenie problémov a konfliktov, riadenie pracovných tímov a prezentačné zručnosti, ktoré boli preukázané analýzou teoretických východísk, ako nerozvinuté pri generácii Z,
- zamestnanci priemyselných podnikov uprednostňujú nasledovné metódy (formy) rozvoja manažérskych zručností: prednášky a semináre (296), vonkajších školení (282), prípadové štúdie (256) a e-learning (240),
- zamestnanci generácie Z preferujú nasledovné metódy: E-learning, outdoor training a nácvik asertivity a súčasne boli preukázané rozdiely v preferenciách medzi mužmi a ženami generácie Z,

- priemyselné podniky považujú za najdôležitejšie dimenzie multikultúrneho manažmentu: orientácia na výkon, orientácia na ľudí, orientácia na budúcnosť a kolektivismus vo vnútri skupiny,
- boli preukázané rozdiely v hodnotení výrokov súvisiacich s multikultúrnym manažmentom medzi celým výskumným súborom a respondentmi generácie Z.

Na základe štatistického vyhodnotenia výskumných hypotéz boli všetky stanovené výskumné hypotézy potvrdené a výsledky z ich verifikácie pomôžu pri návrhu konceptu.

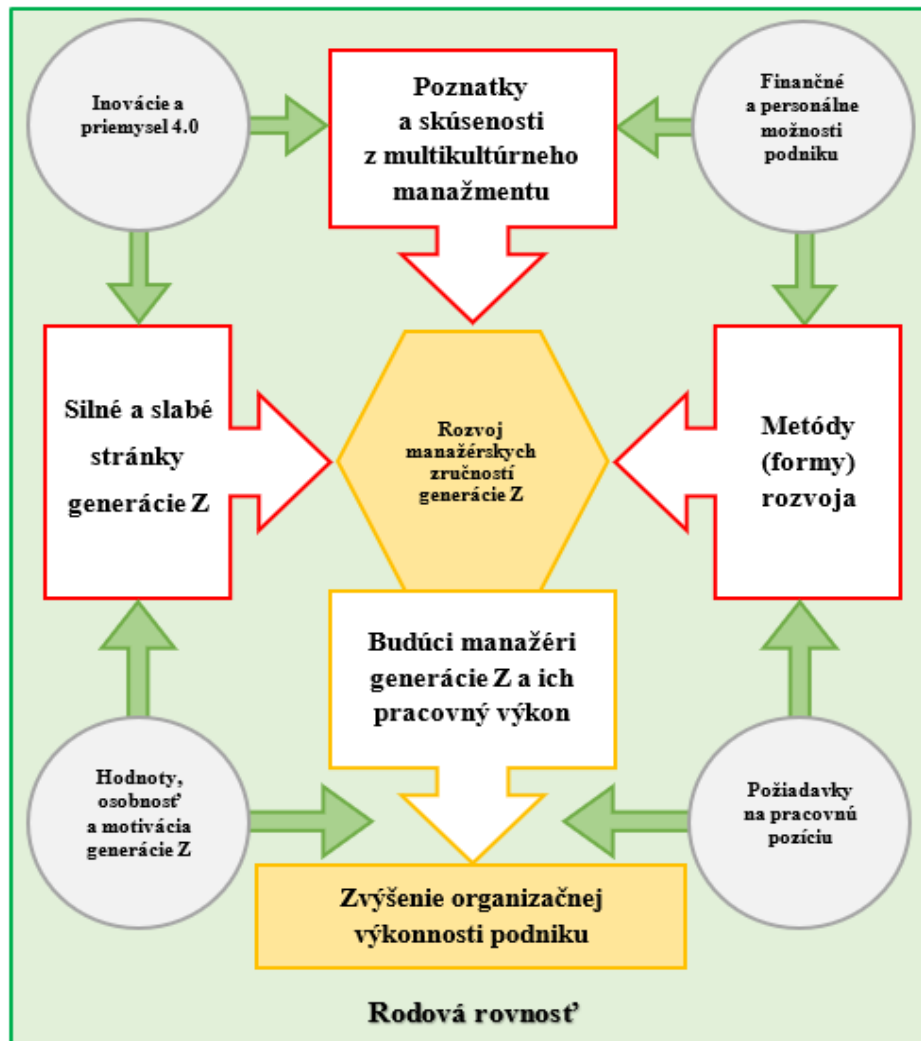
- existuje signifikantný rozdiel medzi pohlavím generácie Z a osobnostnou charakteristikou neurotizmus a svedomitosť,
- existuje štatisticky významný rozdiel medzi subškálou motivácia výkonu, anxieta podporujúca výkon a pohlavím generácie Z,
- existuje signifikantný rozdiel medzi pohlavím generácie Z a Estetickou hodnotou a Mravnou hodnotou,
- existuje štatisticky významný vzťah medzi veľkosťou priemyselného podniku a vnímanou dôležitosťou komunikačných zručností,
- existuje štatisticky významný vzťah medzi veľkosťou priemyselného podniku a aplikáciou dimenzie orientácia na ľudí,
- existuje štatisticky signifikantný rozdiel medzi pohlavím a hodnotenie vnímaním nedorozumení v multikultúrnych podnikoch.

4 NÁVRH KONCEPTU ROZVOJA MANAŽÉRSKÝCH ZRUČNOSTÍ GENERÁCIE Z V MULTIKULTÚRNYCH PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKCH S OHLĎADOM NA RODOVÚ ROVNOSŤ

Nasledujúca kapitola je zložená z piatich podkapitol, ktoré obsahujú vymedzenie navrhovaného konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť a opis jednotlivých implementačných fáz navrhovaného konceptu.

4.1 Koncept rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť

Na základe realizácie analýz a sumarizácie zistení z oblasti rozvoja manažérskych zručností v podmienkach multikultúrnych priemyselných podnikov a charakteristiky generácie Z bol vytvorený komplexný pohľad na skúmanú problematiku. Riešená problematika zahŕňa tri oblasti, ktorými sú: manažérske zručnosti, generácia Z a rodová rovnosť. Navrhovaný koncept je zameraný na generáciu Z s dôrazom na rodovú rovnosť, ale jeho použitie nie je obmedzené len pre zamestnancov najmladšej generácie. Syntézou všetkých zistení z realizovaných analýz vznikol návrh konceptu rozvoja manažérskych zručností zobrazeného na Obrázku 8/24.



Obrázok 8/7: Nový koncept rozvoja manažérskych zručností (vlastné spracovanie, 2020)

Cieľom navrhovaného konceptu zobrazeného na Obrázku 8/24 je zefektívniť rozvoj manažerských zručností zamestnancov generácie Z v multikultúrnych priemyselných podnikoch s dôrazom na rodovú rovnosť. Implementáciou a aplikáciou konceptu sa predpokladá zvýšenie pracovnej (individuálnej) výkonnosti zamestnancov, ktorá súčasne zvýši organizačnú výkonnosť podniku. Navrhovaný koncept sa skladá z niekoľkých prvkov:

- **štyri ovplyvňujúce determinanty** sú faktory, ktoré ovplyvňujúce rozvoj manažerských zručností: 1. Inovácie a priemysel 4.0, 2. Finančné a personálne možnosti podniku, 3. Hodnoty, osobnosť a motivácia generácie Z a 4. Požiadavky na pracovnú pozíciu. Ako vyplýva z teoretických poznatkov a súčasne z výsledkov realizovaných analýz dizertačnej práce, všetky uvedené determinanty ovplyvňujú rozvoj zamestnancov. V prípade, že vedenie priemyselných podnikov bude zohľadňovať uvedené determinanty pri rozvoji manažerských zručností, je možné eliminovať negatívny vplyv identifikovaných determinantov. Priemyselné podniky ich môžu využiť ako determinanty s pozitívnym vplyvom na rozvoj manažerských zručností. Uvedené determinanty budú vysvetlené a opísané nižšie.
- **tri funkčné prvky**, každý z prvkov predstavuje osobitú oblasť rozvoja manažerských zručností, ktorú môže podnik využiť pri implementácii navrhovaného konceptu: 1. Silné a slabé stránky generácie Z, 2. Poznatky a skúsenosti z multikultúrneho manažmentu a 3. Metódy a formy rozvoja. Ako vyplýva z analýzy teoretických poznatkov a analýzy súčasného stavu rozvoja manažerských zručností, predstavitelia generácie Z sú odlišní od prechádzajúcich generácií (štruktúra osobnosti, motivácia, či súbor vlastností a schopností). Multikultúrny manažment zohľadňuje rozdielnosť zamestnancov na základe príslušnosti ku kultúre a súčasne využíva poznatky kultúrnych dimenzií, ktoré zohľadňujú aj rodovú diverzitu. Priemyselné podniky si volia štruktúru metód, ktorými zabezpečujú rozvoj zamestnancov. Dôležité je, aby metódy (formy) rozvoja reflektovali na požiadavky a očakávania generácie Z, ktorá uprednostňuje iné metódy vzdelávania ako predchádzajúce generácie. Uvedené tri funkčné prvky sú ovplyvňované identifikovanými štyrmi determinantmi uvedenými vyššie.
- **cieľový prvok** sú budúci manažéri generácie Z a ich dosahovaný pracovný výkon (individuálna výkonnosť), ktorá bude ovplyvnená realizovaným rozvojom manažerských zručností a súčasne zabezpečí zvýšenie organizačnej výkonnosti.
- **Rodová rovnosť**, ktorá je všadeprítomná a mala by byť zohľadňovaná vo všetkých prvkoch (štyri determinanty, funkčné prvky a cieľový prvok) uvedeného konceptu.

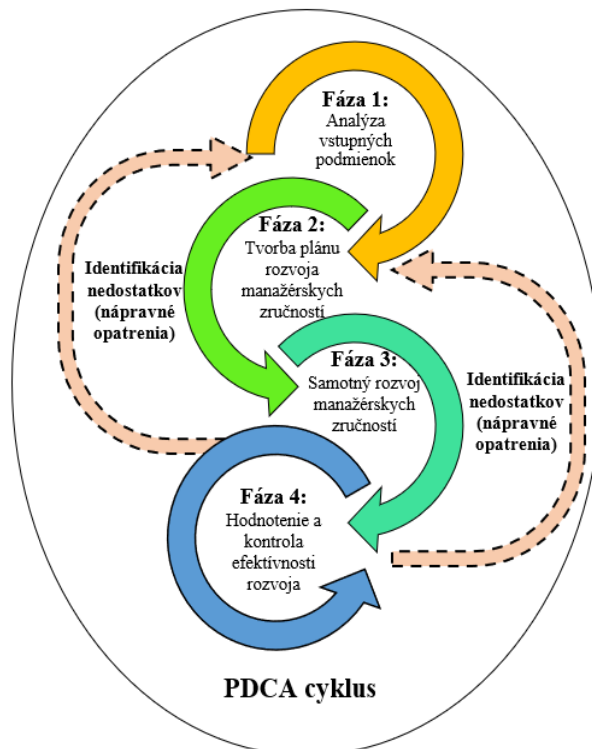
Medzi identifikovanými ovplyvňujúcimi determinantmi a stanovenými funkčnými prvkami existujú vzťahy, ktoré je možné implementáciou navrhovaného konceptu využiť pri rozvoji manažerských zručností generácie Z. Na základe analýzy a grafického zobrazenia konceptu (Obrázok 24) je možné tvrdiť:

- **determinant inovácie a priemysel 4.0** - možno považovať za kľúčový pre priemyselné podniky. Uvedený determinant výrazne ovplyvňuje pracovné kompetencie a súčasne štruktúru zamestnancov podniku. Ako vyplýva z teoretických poznatkov zavádzanie inovácií či konceptu priemyslu 4.0 umožňuje priemyselným podnikom expandovať na zahraničné trhy v rámci globálneho podnikateľského prostredia. S uvedenou expanziou nastáva stretnutie zamestnancov rôznych organizácií v rámci rôznych národov a kultúr. Následne je vytváraný priestor pre využitie poznatkov a skúseností multikultúrneho manažmentu, ktorý efektívne rieši problémy, ktoré vyplývajú zo spolupráce zamestnancov rôznych kultúr a národností. Determinant súčasne ovplyvňuje štruktúru kompetencií a manažerských zručností, ktorými musia zamestnanci priemyselných podnikov disponovať. Uvedený determinant je možné využiť na základe silných a slabých stránok generácie Z s dôrazom na rodovú rovnosť. Nové technológie a inovácie ovplyvňovali predstaviteľov generácie Z pred vstupom do pracovného života a formovali ich silné

a slabé stránky z pohľadu manažerských predpokladov. Uvedený determinant je možné využiť ako príležitosť pri rozvoji manažerských zručností.

- **determinant finančné a personálne možnosti podniku** - významne ovplyvňuje možnosti multikultúrnych priemyselných podnikov v oblasti využitia metód a foriem rozvoja manažerských zručností. Množstvo použitých metód (foriem) závisí od personálnych možností, ktoré sú umocnené finančnými možnosťami organizácií na zabezpečenie efektívneho rozvoja manažerských zručností. Finančné a personálne možnosti podniku ovplyvňujú aj využitie multikultúrneho manažmentu, ktorý je často spätý so zamestnaním odborníkov na riadenie multikultúrnych organizácií či multikultúrnych pracovných tímov.
- **determinant požiadavky na pracovnú pozíciu** - pracovná pozícia je jedným z kľúčových predpokladov pri rozvoji manažerských zručností. Na základe pracovnej pozície zamestnanca sú určené kompetencie, ktorých základnou zložkou sú manažerske zručnosti a zaužívaný spôsob ich rozvoja. Determinant požiadavky na pracovnú pozíciu je priamo spätý so štruktúrou zamestnancov podľa generačnej príslušnosti. Ako bolo preukázané analýzou teoretických východísk a vyhodnotením výskumných otázok, predstavitelia generácie Z majú rozdielne vlastnosti, schopnosti a predpoklady na vykonávanie manažerských pozícií ako predchádzajúce generácie. Pri obsadzovaní jednotlivých pracovných pozícií sú rozhodujúcimi faktormi vzdelanie, praktické zručnosti a vedomosti, ktoré sú vo väčšine prípadov viazané k požiadavkám na pracovnú pozíciu. Pri výbere zamestnancov je tiež dôležité, aby bola zohľadnená rodová rovnosť, ktorá je kľúčovou pri zabezpečení synergického efektu vyplývajúceho z rodovej diverzity uchádzačov. Podnik by ju mal mať etablovanú vo svojej filozofii alebo organizačnej kultúre, následne personálnej politike a aplikovať vo všetkých personálnych procesoch. V prípade, že voľné pracovné miesto je obsadené vhodným uchádzačom a sú u neho rozvíjané potrebné manažerske zručnosti je možné dosiahnuť lepší individuálny výkon, ktorý pozitívne ovplyvňuje zvýšenie organizačnej výkonnosti.
- **determinant hodnoty, osobnosť a motivácia** – každá generácia má špecifickú štruktúru hodnotových, osobnostných, ale aj motivačných charakteristík, ktoré by malo vedenie priemyselných podnikov poznať a využiť pri riadení ľudských zdrojov. Rozdielnosť osobnostných, hodnotových a motivačných charakteristík generácie Z, ktorá bola preukázaná analýzou teoretických východísk a vyhodnotením prvej výskumnej otázky vytvára priestor na ich využitie pri rozvoji manažerských zručností. Na základe uvedeného bol vytvorený súbor silných a slabých stránok generácie Z, ktoré je možné využiť z pohľadu rodovej diverzity pri rozvoji manažerských zručností s dôrazom na rodovú rovnosť. Uvedený determinant súčasne ovplyvňuje výrazným spôsobom dosahovaný pracovný výkon, ktorý zamestnanec konkrétnej generácie dosahuje. Hlavným dôvodom je, že nestačí, aby zamestnanec mal požadované manažerske zručnosti a podnik mu vytvoril podmienky na ich využívanie, ale dôležitejšie je, aby zamestnanec bol motivovaný na ich využívanie v rámci svojej práce.

Predkladaný koncept rozvoja manažerských zručností je komplexným vyjadrením vzťahov medzi identifikovanými štyrmi ovplyvňujúcimi determinantmi a tromi funkčnými prvkami rozvoja ľudských zdrojov v stredných a veľkých multikultúrnych priemyselných podnikoch. Vzhľadom na to, že žiadna generačná skupina, ani generácia Z (až na špecifické výnimky ako startupy) sa nevyskytuje v podnikoch izolovane, koncept rozvoja manažerských zručností zohľadňuje koexistenciu viacerých generácií zamestnancov. Navrhovaný koncept je prioritne zameraný na generáciu Z, ale poznatky z navrhovaného konceptu je možné využiť aj pri rozvoji ostatných generácií zamestnancov. Pre účely dizertačnej práce bol vytvorený postup aplikácie konceptu rozvoja manažerských zručností, ktorý sa skladá zo štyroch fáz, ktoré sú graficky znázornené na Obrázku 9/25.



Obrázok 9/8: Postup aplikácie konceptu rozvoja manažerských zručností (vlastné spracovanie, 2020)

Využitím PDCA cyklu pri aplikácii každej zo štyroch fáz sa zabezpečí udržateľný rozvoj manažerských zručností generácie Z so zvýšenou efektívnosťou vynaložených finančných a personálnych zdrojov. Pri identifikácii nedostatkov je možné nápravné opatrenia implementovať v rámci Fázy 1 alebo Fázy 2, ktoré možno považovať za vysokorizikové pri implementácii navrhovaného konceptu rozvoja manažerských zručností v multikultúrnych priemyselných podnikoch s ohľadom na rodovú rovnosť. Implementácia štyroch fáz a navrhované odporúčania pre aplikáciu konceptu rozvoja manažerských zručností sú bližšie popísané v nasledujúcich podkapitolách.

4.2 Aplikácia Fázy 1: Analýza vstupných podmienok konceptu rozvoja manažerských zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť

Nasledujúca podkapitola obsahuje súbor odporúčaní pre implementáciu prvej fázy navrhovaného konceptu v multikultúrnych priemyselných podnikoch. Pre tvorbu plánu rozvoja manažerských zručností je potrebné poznať všetky vstupné podmienky a východiská ovplyvňujúce plán rozvoja. Medzi najdôležitejšie vstupné podmienky možno zaradiť: (1) analýza externého prostredia podniku a (2) analýza interného prostredia podniku. Syntézou analyzovaných informácií bude súbor faktorov, ktoré je potrebné zohľadniť pri stanovení cieľov a tvorbe plánov (Fáza 2) rozvoja manažerských zručností.

4.2.1 Analýza externého prostredia podniku

Analýza externého prostredia podniku je dôležitým krokom pri stanovení cieľov rozvoja manažerských zručností. Externé prostredie podniku pozostáva z dvoch oblastí:

- Makroprostredie (ekologická, ekonomická, demografická, politická, právna, sociálna a technická oblasť).
- Odvetvové prostredie (dodávatelia, konkurenčné podniky, zákazníci a iné).

Pri analýze externého prostredia nebudeme v rámci dizertačnej práce analyzovať všetky oblasti, ktoré sú súčasťou makroprostredia a odvetvového prostredia, ale iba tie, ktoré sú v priamom súvisi s rozvojom manažérskych zručností a navrhovaným konceptom. Analýza externého prostredia priamo súvisí s determinantom inovácie a priemysel 4.0. Pri analýze demografického vývoja je dôležité zamerať sa na generáciu Z, tendenciu k migrácii a vplyv na trh práce, ako bolo zdôraznené v teoretickej časti práce. Syntézou vybraných oblastí makroprostredia a ovplyvňujúcich determinantov boli určené nasledovné prieniky:

- **technická oblasť** (výskumno-vývojová oblasť, súčasný stav rozvoja nových technológií) a **determinant inovácie a priemysel 4.0**. V nasledujúcej oblasti je dôležité, aby podniky analyzovali nové technológie a inovácie, ktoré z vedecko-technického pokroku vyplývajú. Priemyselný podnik pri analýze zohľadňuje budúce smerovanie organizácie a potrebu zavádzania nových technológií a inovácií. Výsledkom analýzy predmetnej oblasti je súbor faktorov, ktoré je potrebné zohľadniť pri plánovaní rozvoja manažérskych zručností vzhľadom na strategické ciele podniku.
- **ekonomická oblasť** (národné hospodárstvo, akciové trhy, či globálne ekonomické problémy) a **finančné a personálne možnosti podniku**. Ekonomická oblasť je rozhodujúca nielen pri rozvoji zamestnancov, ale aj pre všetky aktivity priemyselného podniku. Dôležité je, aby podniky sledovali vývoj národného hospodárstva či vývoj trhu v oblasti pôsobenia podniku. Bez analýzy ekonomickej oblasti nie je podnik schopný dostatočne flexibilne reagovať na zmeny. Výsledkom je súbor faktorov, ktoré ovplyvňujú hospodárenie a smerovanie organizácie na podnikateľskom trhu.
- **sociálna oblasť** (sociálne skupiny, kultúrne systémy – etnické, náboženské, normy správania sa) a **determinant hodnoty, osobnosť a motivácia**. Za rizikovú oblasť analýzy externého prostredia pokladáme sociálnu oblasť, ktorá je často zanedbávaná. Pre úspešnosť implementácie konceptu je dôležité zmapovať súčasnú situáciu vzhľadom na budúcich uchádzačov generácie Z. Pre priemyselné podniky je dôležité poznať osobnostné špecifiká generácie Z, ktorá vstupuje na trh práce. Výsledkom je súbor faktorov, ktoré podnik môže využiť ako príležitosti pri riadení ľudských zdrojov. Jeden zo záverov analýzy teoretických východísk je, že generácia Z je rozdielna od predchádzajúcich generácií. Vzhľadom na adaptáciu a stabilizáciu zamestnancov generácie Z je nevyhnutné analyzovať sociálnu oblasť.
- **demografická oblasť** (mobilita populácie, štruktúra trhu práce, a kvalifikačná štruktúra uchádzačov) a **determinant požiadavky na pracovnú pozíciu**. Druhou, častokrát zanedbávanou oblasťou je demografická oblasť. Pre personálny manažment a manažment podniku je dôležité poznať silné a slabé stránky uchádzačov z pohľadu kvalifikačnej štruktúry. Ako bolo analýzou teoretických východísk preukázané, generácia Z je vysoko mobilná a nemá problém cestovať za prácou do zahraničia. Dôležitou skutočnosťou je, že predstavitelia generácie Z budú stále vo väčšom počte uchádzačmi o zamestnanie, a preto je potrebné poznať ich silné a slabé stránky z pohľadu rodovej diverzity, ktoré pri správne nastavenej personálnej stratégii vie podnik v intenciách rodovej rovnosti využiť ako základ konkurenčnej výhody.

4.2.2 Analýza interného prostredia podniku

Analýzou interného prostredia je možné charakterizovať identifikované štyri ovplyvňujúce determinanty v rámci navrhovaného konceptu. Opätovne je žiaduce, aby podnik rozlišoval analýzu vzhľadom na rodovú diverzitu, ktorá vytvára priestor na využitie silných a slabých stránok mužov a žien s dôrazom na rodovú rovnosť. Úlohou internej analýzy podniku je skúmať a hodnotiť faktory vnútorného prostredia v interakcii s výsledkami analýz externého prostredia.

Pre potreby dizertačnej práce môžeme označiť silnou stránkou všetky kompetencie, zručnosti, schopnosti, hodnoty a potenciál generácie Z so zameraním na rodovú diverzitu. Multikultúrne priemyselné podniky môžu využiť všetky syntetizované poznatky z vedeckých štúdií o generácii Z so zameraním na rodovú diverzitu. Slabú stránku možno chápať ako nedostatok určitého zdroja, faktoru alebo podmienok, ktoré podnik uvádza ako konkurenčnú nevýhodu. Jednou zo slabých stránok môže byť aj nedodržiavanie zásad rodovej rovnosti. Silné stránky podniku sú v úzkom prepojení práve s funkčnými prvkami konceptu, ktoré spolu s determinantmi vytvárajú synergický efekt na rozvoj manažérskych zručností generácie Z. Pri analýze interného prostredia z hľadiska generačnej štruktúry je potrebné sústrediť sa na generáciu Z, keďže postupne začne v podnikoch zvyšovať svoje zastúpenie. Jednou z oblastí analýz je napríklad fluktuácia zamestnancov generácie Z, alebo personálna anamnéza životopisov pri prijímaní uchádzačov generácie Z o zamestnanie. Vyhodnotením realizovaných analýz externého a interného prostredia podniku je súbor príležitostí a hrozieb vzhľadom na plánovaný rozvoj manažérskych zručností generácie Z. Výsledky analýz nemusia podnik využívať iba na plánovanie rozvoja manažérskych zručností, ale aj pri riadení zamestnancov generácie Z. Ako vyplýva z grafického zobrazenia konceptu (Obrázok 24), všetky štyri determinanty musia byť analyzované s dôrazom na rodovú rovnosť. Tak, ako bolo vymedzené v teoretickej časti práce, rodovú rovnosť možno chápať ako využitie silných a slabých stránok mužov a žien s dôrazom na rovnaké podmienky pri riadení ľudských zdrojov v organizácii.

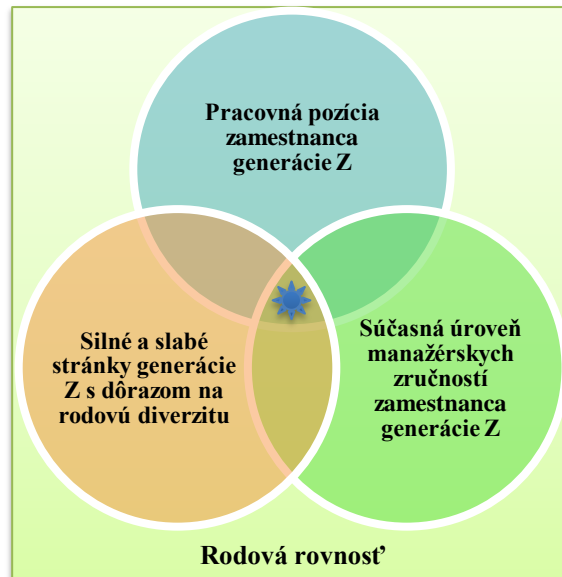
4.3 Aplikácia Fázy 2: Tvorba plánu rozvoja manažérskych zručností konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť

Plán rozvoja manažérskych zručností by mal byť vo forme dokumentu, ktorý zohľadňuje stanovený hlavný cieľ. Stanovenie hlavného cieľu je ovplyvnené špecifikáciou nasledovných oblastí:

- určenie objektu rozvoja manažérskych zručností,
- určenie špecifikácie rozvoja manažérskych zručností,
- určenie metód a foriem rozvoja manažérskych zručností.

4.3.1 Určenie objektu rozvoja manažérskych zručností

Dizertačná práca je zameraná na zamestnancov generácie Z, ktorí v súčasnosti nastupujú na trh práce a o niekoľko rokov nahradia generáciu BB, ktorá je na ústupe. Objektom rozvoja manažérskych zručností budú muži a ženy generácie Z. Vedenie priemyselného podniku musí následne určiť, u ktorých zamestnancov generácie Z budú rozvíjané manažérske zručnosti. Pri určení objektu je možné využiť poznatky z analýzy rodovej diverzity a využitia silných stránok predstaviteľov generácie Z. Súčasne je možné rozvojom manažérskych zručností odstrániť slabé stránky mužov a žien generácie Z. Na základe výsledkov externého a interného prostredia podniku je potrebné špecifikovať objekt rozvoja (zamestnanci generácie Z) s dôrazom na aktuálnu pracovnú pozíciu alebo súčasnú úroveň manažérskych zručností. Odporúčame, aby pri určení objektu rozvoja manažérskych zručností nastal prienik oblastí zobrazených na Obrázok 10/26.



Obrázok 10/9: Faktory ovplyvňujúce voľbu objektu rozvoja (vlastné spracovanie, 2020)

Pri špecifikácii objektu rozvoja manažérskych zručností odporúčame priemyselným podnikom, aby využili syntézu identifikovaných faktorov zobrazených na Obrázku 26. V prípade, že multikultúrne priemyselné podniky budú zohľadňovať všetky tri faktory (Pracovná pozícia generácie Z, Súčasná úroveň manažérskych zručností zamestnancov generácie Z a Silné a slabé stránky generácie Z s dôrazom na rodovú diverzitu) je potrebné, aby kládli dôraz na rodovú rovnosť. Pri určení objektu rozvoja manažérskych zručností generácie Z je dôležité, realizovať výber s dôrazom na rodovú rovnosť, ktorá zvýši nielen synergický efekt rodovej diverzity pri rozvoji, ale aj motiváciu zamestnancov.

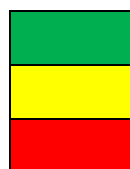
4.3.2 Určenie súboru manažérskych zručností

Analýzou teoretických východísk bolo preukázané, že predstavitelia generácie Z si cenia mäkké zručnosti a uvedomujú si, že nimi nedisponujú v dostatočnej miere. Generácia Z disponuje silnými stránkami z pohľadu rodovej diverzity. Medzi silné stránky mužov a žien generácie Z, ktoré možno rozvíjať môžeme zaradiť: rozvinuté technické a digitálne a jazykové zručnosti, sú dobrí v multitaskingu, sú vysoko mobilní, ambiciózní, orientovaní na výsledok a iné (Tabuľka 1). Okrem silných stránok predstavitelia generácie Z majú aj slabé stránky, ktoré sme identifikovali a je možné ich odstrániť rozvojom manažérskych zručností. Medzi najdôležitejšie môžeme zaradiť: netrzeplivosť, neschopnosť určovať priority, závislí na mobilom pripojení, nelojálni voči zamestnávateľom, vysoký egocentrizmus a prehnané sebavedomie, problém pracovať v tímoch, prezentovať seba a výsledky práce a iné (Tabuľka 2). Uvedené skutočnosti je potrebné zohľadniť pri rozvoji manažérskych zručností generácie Z na rôznych pracovných pozíciách s dôrazom na rodovú diverzitu. Na základe analýzy rodovej diverzity generácie Z a analýzy súčasného stavu rozvoja manažérskych zručností v multikultúrnych priemyselných podnikoch, odporúčame nasledovnú základnú štruktúru manažérskych zručností (Tabuľke 4/33).

Tabuľka 4/4: Štruktúra manažérskych zručností podľa pracovných pozícií (vlastné spracovanie, 2020)

Pracovná pozícia / Manažérska zručnosť	Komunikačné zručnosti	Interpersonálne zručnosti	Koncepčné zručnosti	Projekčné zručnosti	Technické zručnosti
Riadiace pozície	X	X	X	X	X
Administratívne pozície	X	X	X	X	X
Výrobné pozície	X				X

Z Tabuľky 4/33 vyplýva, že je potrebné rozvíjať manažérske zručnosti u zamestnancov generácie Z na všetkých pracovných pozíciách. Hlavným dôvodom je skutočnosť, že predstavitelia generácie Z v súčasnosti zastávajú predovšetkým administratívne a výrobné pozície, ale pri správnom rozvoji je možné nimi obsadiť aj manažérske pracovné pozície. Farba jednotlivých polí určuje mieru pozornosti pri rozvoji manažérskych zručností na konkrétnych pracovných pozíciách.



Vysoká pozornosť kladená na rozvoj, minimálne 75 % pozornosti.

Stredná pozornosť kladená na rozvoj, minimálne 45 % pozornosti.

Nízka pozornosť kladená na rozvoj, minimálne 15 % pozornosti.

Tak ako uvádza Robert Katz, manažérske zručnosti sú viazané predovšetkým k zamestnancom na manažérskych pozíciách a ich štruktúra je určená úrovňou riadenia. Z uvedeného premisu vychádzame aj pri štruktúre Tabuľky 33, uvedenej vyššie. V súčasnej dobe sú však požiadavky na rôzne pracovné pozície oveľa prísnejšie ako to bolo v minulosti a požadovaný pracovný výkon je ovplyvnený množstvom ovládaných manažérskych zručností. Z krátkej analýzy ponuky výrobných pozícií na stránke (Profesia.sk, 2020) vyplýva, že zamestnávateľia požadujú: technické zručnosti, komunikačné zručnosti, schopnosť pracovať v kolektíve a iné. Všetky uvedené zručnosti možno charakterizovať ako manažérske zručnosti. Predstavitelia generácie Z majú v súčasnosti 10 až 24 rokov a väčšina zo zamestnaných predstaviteľov generácie Z má ukončené iba stredoškolské vzdelanie. Uchádzači o prácu generácie Z majú v súčasnosti možnosť obsadzovať výhradne administratívne, výrobné pracovné pozície z dôvodu dosiahnutého vzdelania. Budúci absolventi vysokých škôl budú vhodnými adeptmi na manažérske pracovné pozície, a tým sa štruktúra pracovných pozícií generácie Z zmení. Ako vyplýva z grafického zobrazenia konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z (Obrázok 8/24), samotný rozvoj má smerovať k získaniu potrebných manažérskych zručností budúcich manažérov generácie Z. Prirodzená generačná výmena a príprava novej generácie Z na manažérske pracovné pozície sa stáva výzvou pre vedenie priemyselných podnikov.

Štruktúra manažérskych zručností s ohľadom na rodovú rovnosť musí zohľadňovať osobnostné, hodnotové a motivačné charakteristiky, silné a slabé stránky mužov a žien generácie Z. Využitím rodovej diverzity generácie Z v intenciách rodovej rovnosti, multikultúrne priemyselné podniky zabezpečia synergický efekt pri rozvoji manažérskych zručností. Z analýzy súčasného stavu vyplýva, že multikultúrne priemyselné podniky rozvíjajú predovšetkým komunikačné a technické zručnosti a najčastejšie rozvíjajú nasledovné manažérske zručnosti: riešenie problémov a konfliktov a efektívna komunikácia. Z odpovedí zamestnancov priemyselných podnikov generácie Z vyplýva, že na základe svojej pracovnej pozície pokladajú za najdôležitejšie manažérske zručnosti: efektívna komunikácia, riešenie

problémov a konfliktov, riadenie pracovných tímov a prezentačné zručnosti. Syntézou teoretických východísk bolo preukázané, že predstavitelia generácie Z majú rozdielne predpoklady na rozvoj manažérskych zručností vyplývajúce z príslušnosti k rodu. Syntézou silných a slabých stránok mužov a žien vznikol prienik nasledovných zistení o generácii Z: sociálny status je pre nich veľmi dôležitý, sú sebavedomí, egocentrickí, ale súčasne mobilní a flexibilní. Majú problém pracovať v tímoch a viesť ľudí, pričom sú zameraní skôr na výsledok ako na priebeh dosahovania cieľa. Ich komunikačné a interpersonálne zručnosti sú nedostatočne rozvinuté, aj napriek tomu, že jazykové zručnosti sú u nich voči predchádzajúcim generáciám vysoko rozvinuté. Predstavitelia generácie Z majú voči predchádzajúcim generáciám rozvinutý multitasking, ale majú problém s riadením svojho času a rozlíšiť podstatné od nepodstatného. Kognitívne schopnosti sú viazané na používanie technológií a prinášajú kreatívne riešenia. Medzi najvýznamnejšie hodnoty generácie Z patria: ekonomické a vzdelávacie hodnoty, ktoré ich ovplyvňujú v pracovnom živote a iné.

Tabuľka 5/5: Odporúčané manažérske zručnosti pre mužov a ženy generácie Z (vlastné spracovanie, 2020)

ŠTRUKTÚRA MANAŽÉRSKÝCH ZRUČNOSTÍ GENERÁCIE Z
Komunikačné zručnosti: efektívna komunikácia, asertívna komunikácia, interkultúrna komunikácia a neverbálna komunikácia.
Interpersonálne zručnosti: efektívne riešenie pracovných konfliktov, riadenie pracovných tímov, delegovanie pracovných úloh, vedenie ľudí (leadership), rétorika, vedenie rozhovorov a prezentačné zručnosti, efektívna organizácia a vedenie pracovných porád.
Koncepčné zručnosti: riadenie času (time management), efektívne riešenie problémov, rozvoj kritického myslenia, identifikácia a určenie pracovných priorit a strategické myslenie.
Technické zručnosti: rozvoj pracovných postupov, procesný prístup, rozvoj špecifických metód a techník a iné podľa požiadaviek podniku.

Z Tabuľky 5/34 vyplýva, že rozvojom uvedených manažérskych zručností je možné eliminovať alebo odstrániť slabé stránky mužov a žien generácie Z. Súčasne môžeme konštatovať, že štruktúra zručností uvedených v Tabuľke 5/34 vyššie, vychádza z identifikovaných silných stránok mužov a žien generácie Z, ktoré boli uvedené vyššie. Využitím rodovej rovnosti pri konkrétnej štruktúre manažérskych zručností je možné dosiahnuť nielen efektívny rozvoj manažérskych zručností, ale súčasne zabezpečiť výchovu budúcich manažérov generácie Z. V prípade, že multikultúrne priemyselné podniky budú rozvíjať u mužov a žien navrhované manažérske zručnosti, je možné dosiahnuť synergický efekt z pohľadu rodovej rovnosti. Rovnosť príležitosti využiť silné a slabé stránky vyplývajúce z príslušnosti k rodu, umožňujú podniku rozvíjať intelektuálny kapitál svojich zamestnancov. Rodová rovnosť pri voľbe štruktúry manažérskych zručností v druhom kroku zohľadňuje využitie rozdielov mužov a žien pri rozvoji rovnakých manažérskych zručností.

4.3.3 Určenie metód a foriem rozvoja manažérskych zručností

Na základe výsledkov predchádzajúcich dvoch krokov druhej fázy konceptu je potrebné určiť metódy a formy rozvoja manažérskych zručností. Základným kritériom pri voľbe metód a foriem vzdelávania je determinant finančné a personálne možnosti podniku. Uvedený determinant musí vedenie priemyselného podniku analyzovať v rámci externej a internej analýzy.

Pri rozvoji manažérskych zručností generácie Z je potrebné zohľadniť ich požiadavky na využívanie informačno-komunikačných technológií, dynamický priebeh rozvoja,

preferenciu interakcií a poskytovania dostatočnej spätnej väzby. Dôležité je, aby metódy a formy vzdelávania boli prispôbené požiadavkám mužov a žien generácie Z. Uvedená skutočnosť má výrazný motivačný vplyv na efektívnosť rozvoja manažérskych zručností. Vyhodnotením prvej výskumnej otázky bolo preukázané, že ženy generácie Z majú v škále motivácia k výkonu vysoké hodnoty, čo môže pri neprispôbení metód vzdelávania ovplyvniť samotnú efektívnosť rozvoja manažérskych zručností. Pre vedenia priemyselných podnikov navrhujeme nasledovné formy vzdelávania, ktoré sú navrhnuté na základe silných a slabých stránok mužov a žien generácie Z (Tabuľka 6/35).

Tabuľka 6/6: Odporúčané metódy (formy) rozvoja zručností pre generáciu Z (vlastné spracovanie, 2020)

METÓDY (FORMY) ROZVOJA MANAŽÉRSKÝCH ZRUČNOSTÍ		
Manažérska zručnosť	Muži generácie Z	Ženy generácie Z
Komunikačné zručnosti	E-learning, video ukážky, nácvik asertivity, simulácia, hranie rolí, workshopy	Video ukážky, nácvik asertivity, simulácie, hranie rolí
Interpersonálne zručnosti	E-learning, semináre, video ukážky, hranie rolí, simulácie, zážitkové učenie, workshopy	Prednášky, simulácie, zážitkové učenie, hranie rolí, prípadové štúdie, workshopy
Koncepčné zručnosti	E-learning, semináre, prípadové štúdie, workshopy	E-learning, prednášky, semináre, prípadové štúdie
Technické zručnosti	E-learning, video ukážky, semináre, prípadové štúdie, workshopy	E-learning, video ukážky, prednášky, semináre, workshopy

Z Tabuľky 6/35 vyplýva, že vybrané manažérske zručnosti je možné rozvíjať prostredníctvom viacerých metód. Analýza súčasného stavu preukázala, že z pohľadu rodovej diverzity mužov a žien generácie Z sú preferencie pri výbere metód vzdelávania rozdielne. Opätovne je dôležité, aby bol rozvoj manažérskych zručností realizovaný prostredníctvom poznatkov o rodovej diverzite. Ak budú priemyselné podniky zohľadňovať rozdielne preferencie a požiadavky, ktoré vyplývajú z rodovej diverzity v intenciách rodovej rovnosti, je možné dosiahnuť efektívnejší rozvoj manažérskych zručností. V úvodnej fáze vzdelávania u mužov generácie Z odporúčame E-learning z dôvodu, že uprednostňujú využívanie elektronických študijných materiálov a nevyhovuje im vzdelávanie formou prednášok. U žien bolo preukázané, že prednášky a semináre sú u nich preferovanejšie ako využívanie E-learningu. Semináre sú odporúčané u mužov a žien z dôvodu, že vzdelávanie prostredníctvom seminárov umožňuje väčšiu interakciu a súčasne poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby. Ďalšou výhodou seminárov je skutočnosť, že súčasne je možné rozvíjať komunikačné zručnosti aj pri rozvoji iných manažérskych zručností. Video ukážky sú pri rozvoji komunikačných, interpersonálnych a koncepčných zručností zaužívané v nevýrobnej sfére spoločnosti ako Orange, T-Mobile a bankový sektor využívajú video ukážky už dlhšie obdobie na rozvoj predajných a komunikačných zručností. Z dôvodu, že ženy generácie Z majú horšie rozvinuté vytváranie logických rámcov, ako aj chápanie zložitých štruktúr, im riešenie prípadových štúdií pomôže rozvíjať uvedenú slabú stránku. U mužov generácie Z odporúčame rozvíjať všetky manažérske zručnosti prostredníctvom workshopov, ktoré rozvíjajú spoluprácu a vytváranie tímového ducha, ktorý bol preukázaný ako nedostatočný u mužov generácie Z. Muži generácie Z majú lepšie predpoklady na vedenie ľudí, uvedenú zručnosť je opätovne možné rozvíjať

prostredníctvom workshopov aj pri rozvoji iných manažérskych zručností. Zážitkové učenie, simulácie a hranie rolí odporúčame na základe zistení, že predstavitelia mužov a žien uprednostňujú vysokú interakciu s kolektívom a dynamický priebeh vzdelávania. Súčasne budú rozvíjať interpersonálne manažérske zručnosti. Ďalším dôvodom bolo preukázanie, že muži a ženy generácie Z uprednostňujú kinestetický a vizuálny učebný štýl. Priemyselné podniky si musia určiť, do akej úrovne chcú rozvíjať manažérske zručnosti a koľko finančných a personálnych zdrojov sú ochotné do rozvoja investovať. Dôležité je zdôrazniť, že rozvoj manažérskych zručností bude prebiehať vždy kombináciou uvedených metód a foriem, ktoré si podnik zvolí na základe výsledkov analýzy interného prostredia a vplyvu ovplyvňujúcich determinantov konceptu rozvoja manažérskych zručností. Niektoré formy rozvoja manažérskych zručností sú rovnaké pre mužov aj ženy generácie Z.

4.4 Aplikácia Fázy 3: Samotný rozvoj manažérskych zručností konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť

Vedenie priemyselných podnikov si musí uvedomiť, že realizácia predchádzajúcich dvoch fáz je spracovaná s dôrazom na rodovú diverzitu generácie Z a ich silné a slabé stránky s ohľadom na rodovú rovnosť. Muži a ženy generácie Z považujú vzdelávanie za významný benefit, ktorý im môže organizácia poskytnúť a ovplyvniť tým stabilizáciu a motiváciu predstaviteľov generácie Z. Na základe stanoveného plánu rozvoja manažérskych zručností sme identifikovali tri indikátory, ktoré navrhovaný koncept rozvíja u budúcich manažérov generácie Z: (1) motivácia, (2) spätná väzba a (3) stabilizácia. Uvedené oblasti možno považovať za indikátory úspešného rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť.

Indikátor motivácia – v prípade, že multikultúrne priemyselné podniky chcú zvýšiť motiváciu k výkonu u žien je potrebné, aby rozvoj manažérskych zručností vychádzal zo slabých a silných stránok, ktorými ženy generácie Z disponujú. U žien generácie Z bolo preukázané, že motivačné charakteristiky (anxieta brzdiaca výkon a motivácia k výkonu) majú na vysokej úrovni. Pri škále anxieta brzdiaca výkon je dôležité, aby bolo vzdelávanie prispôbené ich osobným preferenciám, v opačnom prípade hrozí zlyhanie pri rozvoji manažérskych zručností. Ako bolo uvedené v teoretickej časti, medzi základné motivátory generácie Z zaraďujeme možnosť vzdelávania a zmysluplná práca, ktorá je ovplyvnená možnosťou rozvíjať manažérske zručnosti, ktoré sú podľa predstaviteľov generácie Z veľmi dôležité a súčasne nimi nedisponujú. U mužov generácie Z bolo preukázané, že dosahujú vysoké skóre pri škále motivácia k výkonu, kedy môžeme opätovne konštatovať, že pri správnej stimulácii (vhodnými formami a metódami vzdelávania) je možné dosiahnuť vyšší záujem o rozvoj manažérskych zručností. U mužov generácie Z bolo preukázané, že pri škále anxieta podporujúca výkon, vykazujú nízke skóre. Uvedenú skutočnosť možno využiť pri osobnej interakcii v rámci samotného rozvoja manažérskych zručností. Opätovne môžeme konštatovať, že ak bude prebiehať rozvoj manažérskych zručností s dôrazom na motivátory a stimulátory diverzifikované pre mužov, a ženy je možné dosiahnuť synergický efekt pri rozvoji manažérskych zručností s ohľadom na rodovú rovnosť. Nutnosťou je, aby multikultúrne priemyselné podniky realizovali rozvoj manažérskych zručností s dôrazom na motiváciu generácie Z, ktorá zvyšuje lojalitu voči podniku a súčasne zlepšujú spoluprácu v rámci pracovných tímov.

Indikátor spätná väzba – hodnotenie a poskytovanie spätnej väzby má pre generáciu Z veľký význam, pretože táto generácia je prevažne na začiatku svojej profesijnej dráhy. Konštruktívne a relevantné hodnotenie je tak základom pre ďalší rozvoj a profesijné zameranie generácie Z. Indikátor spätná väzba slúži pri rozvoji hlavne ako motivačný aspekt a súčasne regulátor praktického nácviku manažérskych zručností. Indikátor spätná väzba je súčasne

prepojená s indikátorom motivácia a pomáha pri jeho rozvoji. Spätná väzba je dôležitá pri regulácii prejavov osobnostných charakteristík, ktoré boli analyzované v rámci prvej výskumnej otázky. U mužov generácie Z bolo preukázané, že vykazujú vysoké skóre pri položke neurotizmus a prívetivosť, ktoré je možné regulovať podávaním spätnej väzby pri rozvoji manažérskych zručností. U žien generácie Z bolo identifikované vysoké skóre pri položkách neurotizmus a svedomitosť, ktoré je opätovne možné ovplyvniť prostredníctvom podávania spätnej väzby pri rozvoji manažérskych zručností. Využitím spätnej väzby pri rozvoji manažérskych zručností je možné ovplyvniť prejavy správania mužov a žien vyplývajúcich z osobnostnej diverzity. Spätná väzba s ohľadom na rodovú rovnosť zabezpečuje synergiu vyplývajúcu z rodovej diverzity generácie Z. Spätná väzba tiež slúži na rozvoj motivácie a lojality zamestnancov voči vedeniu priemyselných podnikov.

Indikátor stabilizácia – je oblasť personálneho manažmentu, ktorý zahŕňa upevňovanie zamestnaneckých vzťahov, alebo zníženie, či ustálenie výšky koeficientu fluktuácie. Analýzou teoretických východísk bolo preukázané, že predstavitelia generácie Z často menia svojho zamestnávateľa. Uvedená skutočnosť môže byť chápaná ako negatívny jav z dôvodu, že vedenie priemyselných podnikov nezohľadňuje ich individuálne požiadavky a potreby generácie Z. Rozvoj manažérskych zručností ako podnikový benefit slúži ako nástroj procesu stabilizácie. Generácia Z uznáva hodnotu vzdelávania a súčasne považuje mäkké zručnosti za veľmi dôležité. Podstatné je, aby podnik zohľadňoval požiadavky mužov a žien pri rozvoji manažérskych zručností. Odchod zamestnancov je negatívny jav, ktorý je častokrát spôsobený nefungujúcimi podnikovými procesmi a v špecifických prípadoch môže vyjadrovať aj nízku flexibilitu priemyselných podnikov voči globálnym zmenám alebo zmene štruktúry osobnosti nových zamestnancov generácie Z.

4.5 Aplikácia Fázy 4: Hodnotenie a kontrola efektívnosti rozvoja konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť

Posledná štvrtá fáza konceptu rozvoja manažérskych zručností je dôležitou fázou z dôvodu hodnotenia realizácie úspešnosti implementácie navrhovaného konceptu. Realizácia predmetnej fázy je zameraná na vyhodnotenie úspešnosti a efektívnosti implementácie konceptu rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť. Odporúčame vedeniu priemyselných podnikov realizovať hodnotenie úspešnosti implementácie navrhovaného konceptu prostredníctvom dvojstupňového hodnotenia:

- hodnotenie úspešnosti a efektívnosti bezprostredne po skončení tretej fázy,
- hodnotenie úspešnosti a efektívnosti s časovým odstupom po skončení tretej fázy.

4.5.1 Hodnotenie realizované bezprostredne po skončení rozvoja

Potrebné je zdôrazniť, že prvá úroveň hodnotenia musí vychádzať z informácií, ktoré boli zbierané počas samotného procesu rozvoja manažérskych zručností. Proces hodnotenia bude pozostávať z kontroly splnenia hlavného cieľa stanoveného v druhej fáze navrhovaného konceptu. Očakávané výsledky budú konfrontované s reálnym stavom, pričom budú využité informácie získané počas procesu rozvoja a zo záveru rozvoja manažérskych zručností. Veľmi dôležité je zdôrazniť, že výsledky hodnotenia musia byť v písomnej formalizovanej podobe, ktorá bude konfrontovaná s realizátormi vzdelávacích aktivít. Odporúčame veľkým a stredným multikultúrnym priemyselným podnikom, aby realizovali hodnotenie všetkých troch zainteresovaných strán: realizátori rozvoja, zamestnanci, ktorí absolvovali rozvoj a osoby, ktoré vykonávali rozvoj – školitelia. Pri realizácii hodnotenia budú využité informácie získané formou spätnej väzby (hodnotiace rozhovory, hodnotiace dotazníky, hodnotiace formuláre)

a údaje z personálneho oddelenia. Uvedené formuláre a dotazníky by mali obsahovať štruktúru otázok zameraných na:

- splnenie (naplnenie) očakávaní zo strany zamestnancov na rozvoj,
- hodnotenie efektívnosti zvolených metód a foriem rozvoja,
- hodnotenie efektívnosti vybraných zabezpečovateľov rozvoja,
- informácie zamerané na interakciu zamestnancov počas realizovaného rozvoja,
- hodnotenie zamerané na štruktúru manažérskych zručností.

Hodnotiace formuláre a dotazníky – Hodnotiaci formulár môže byť distribuovaný v papierovej podobe, prípadne podobe online dotazníka. Druhá forma získania spätnej väzby je navrhovaná z dôvodu, že predstavitelia generácie Z využívajú moderné technológie, ktoré preferujú pri vzdelávaní. Súčasne môžeme konštatovať, že odstránenie papierových dotazníkov spätnej väzby je šetrné k životnému prostrediu. Súčasne je dôležité zvoliť správnu škálu hodnotenia kľúčových oblastí (metóda, forma, čas, priestor na prejavenie, využívanie didaktických a názorných materiálov a pomôcok, či zručnosti realizátora školenia). Dôležitou súčasťou formulárov a dotazníkov je priestor na vlastné postrehy a námety na zlepšenie zo strany zamestnanca, ako bolo uvedené vyššie pri nezabezpečení anonymity hrozí, že zamestnanci uvedený priestor nevyužijú.

Hodnotiace rozhovory – je ďalším spôsobom, ako získať informácie a údaje o kvalite a efektívnosti realizovaného rozvoja manažérskych zručností. Z dôvodu, že predstavitelia generácie Z majú nedostatočne rozvinuté komunikačné zručnosti, je možné považovať hodnotiaci rozhovor spojený so spätnou väzbou za spôsob rozvoja komunikačných zručností zamestnancov generácie Z. Hodnotiace rozhovory je vhodné využiť aj pri vykonávaní rozvoja manažérskych zručností, ktorí počas procesu rozvoja vnímajú a sledujú interakciu a záujem zamestnancov generácie Z o rozvoj manažérskych zručností. Súčasne sú školitelia schopní identifikovať vhodnosť zvolenej metódy a formy rozvoja manažérskych zručností.

4.5.2 Hodnotenie realizované s časovým odstupom po skončení rozvoja

Druhá úroveň hodnotenia je viazaná k opätovnému návratu k prvej fáze aplikácie navrhovaného konceptu rozvoja manažérskych zručností. S odstupom 3 až 6 mesiacov je možné identifikovať, či zamestnanci, ktorí absolvovali rozvoj manažérskych zručností aj využili nadobudnuté teoretické, ale aj praktické zručnosti. Odporúčame priemyslým podnikom stanoviť KPI ukazovatele (kľúčové ukazovatele výkonnosti – key performance indicators), ktoré si podnik stanoví vzhľadom k individuálnej pracovnej výkonnosti zamestnancov, prípadne k celkovej organizačnej výkonnosti podniku. Stanovené KPI ukazovatele slúžia tiež aj ako mechanizmus spätnej väzby, ktorý slúži pri identifikácii nezvládnutých fáz v procese rozvoja navrhovaného konceptu. Štruktúra a počet KPI ukazovateľov je individuálny pre každý priemyselný podnik. Odporúčame priemyslým podnikom, aby sa nezameriavali len na klasické finančné KPI ukazovatele, ktoré sú vytvárané cez efektívnosť vynaložených finančných prostriedkov. KPI ukazovatele, ktoré možno nazvať nefinančnými, časovou expozíciou sa odzrkadlia aj na výsledkoch podniku. Medzi oblasti zohľadňujúce pri tvorbe nefinančných KPI ukazovateľov môžeme zaradiť: kvalitu práce, efektívnosť práce, zníženie fluktuácie a práceneschopnosti, zvýšenie kreativity v podobe inovácií zo strany zamestnancov, zníženie konfliktov na pracovisku, či problémov súvisiacich s dezinformáciami. Druhá skupina kľúčových ukazovateľov výkonnosti je zložitejšia pri vyhodnocovaní a jej sledovanie je časovo náročné, ale efekt uvedených oblastí je stabilnejší.

5 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE

V nasledovnej časti predmetnej kapitoly uvádzame najdôležitejšie prínosy dizertačnej práce pre oblasti teórie, praxe, vedy a vzdelávania.

Prínosy dizertačnej práce pre teóriu:

- *sumarizácia a syntéza teoretických východísk z domácej a zahraničnej literatúry pre oblasti manažmentu multikultúrnych podnikov, kultúrnych dimenzií, kompetencií a manažérskych zručností,*
- *podrobný opis generácie Z s dôrazom na osobnosť (osobnostné, motivačné a hodnotové charakteristiky) a diverzitu podľa pohlavia s ohľadom na rodovú rovnosť,*
- *zmapovanie a sumarizácia súčasného stavu rozvoja manažérskych zručností v stredných a veľkých multikultúrnych priemyselných podnikoch,*
- *vytvorenie nového konceptu rozvoja manažérskych zručností, ktorý zohľadňuje skúmané oblasti (rodovej rovnosti a rozvoj manažérskych zručností) a charakteristiku identifikovaných ovplyvňujúcich determinantov.*

Prínosy dizertačnej práce pre prax:

- *sumarizácia teoretických poznatkov o novej generácii Z so zameraním na rodovú diverzitu s vymedzením predpokladov na rozvoj manažérskych zručností,*
- *identifikácia rozdielov medzi rozvíjanými manažérskymi zručnosťami v multikultúrnych priemyselných podnikoch a požadovanými zručnosťami zo strany zamestnancov,*
- *zistenie, že zamestnanci multikultúrnych priemyselných podnikov hodnotia využívané metódy (formy) rozvoja manažérskych zručností za neefektívne,*
- *navrhovaný nový koncept rozvoja manažérskych zručností so zameraním na generáciu Z s ohľadom na rodovú rovnosť.*

Prínosy dizertačnej práce pre vedu:

- *riešením dizertačnej práce so zameraním na rodovú diverzitu bolo vedecky preukázané, že predstavitelia generácie Z sú v osobnostných charakteristikách odlišní,*
- *výsledky dizertačnej práce preukázali opodstatnenosť ďalšieho skúmania rodovej rovnosti v podmienkach priemyselných podnikov,*
- *publikáciou vedeckých príspevkov a realizovanou analýzou v oblasti generačnej diverzity bola zdôraznená potreba ďalšieho skúmania v oblasti manažérskej praxe,*
- *využitie získaných výsledkov pre tvorbu vedeckých štúdií a príspevkov so zameraním na skúmanú problematiku dizertačnej práce.*

Prínosy dizertačnej práce pre vzdelávanie:

- *riešením dizertačnej práce v oblasti rodovej rovnosti bola zdôraznená potreba zamerať sa na uvedenie problematiku v ďalších bakalárskych a diplomových prácach,*
- *analýzou teoretických východísk o generácii Z, bolo preukázané, že predstavitelia generácie Z požadujú, aby vzdelávanie prebiehalo s podporou informačno-komunikačných technológií a študijné materiály boli dostupné online. Generácia Z uprednostňuje rýchly tok informácií a konštruktívnu spätnú väzbu, súčasne si uvedomuje dôležitosť mäkkých zručností a požadujú ich rozvoj už na vysokej škole,*
- *spracovaním teoretických východísk boli vytvorené podmienky pre tvorbu učebných textov, študijných materiálov a skrípt, ktoré je možné využiť pri výučbe,*
- *využitie zistení zo spracovanej problematiky dizertačnej práce pri aktualizácii výučby v študijných programoch Priemyselné manažerstvo (PMA) a Personálna práca v priemyselnom podniku (PPP) na Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu.*

ZÁVER

Vplyv globalizačných trendov a multikultúrne pracovné prostredie vytvárajú tlaky na fungovanie priemyselných podnikov. Dôležité je, aby priemyselné podniky flexibilne reagovali pri rozvoji manažérskych zručností, ktoré je potrebné rozvíjať nielen u manažérov, ale aj u zamestnancov na administratívnych a výrobných pozíciách. Výstupom dizertačnej práce je nový koncept rozvoja manažérskych zručností generácie Z s ohľadom na rodovú rovnosť. Vyzdvihnutím rodovej diverzity mužov a žien generácie Z s dôrazom na predpoklady, ktoré je možné využiť pri rozvoji manažérskych zručností bol vytvorený teoretický základ pre zmenu riadenia ľudských zdrojov so zameraním na generáciu Z.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo navrhnúť koncept rozvoja manažérskych zručností generácie Z v multikultúrnych priemyselných podnikoch s ohľadom na rodovú rovnosť. Splnenie hlavného cieľa bolo podmienené naplnením čiastkových cieľov:

- *Analyzovať, spracovať a syntetizovať teoretické východiská a poznatky zo skúmanej problematiky z domácej a zahraničnej literatúry a vedeckých štúdií.*
- *Stanoviť výskumné otázky a výskumné hypotézy spolu s tvorbou zberných nástrojov potrebných na zber údajov v rámci analyzovanej problematiky.*
- *Distribuovať zberný nástroj štandardizovaných psychodiagnostických dotazníkov potrebných na zber údajov súvisiacich so skúmanou problematikou.*
- *Analyzovať súčasný stav rozvoja manažérskych zručností vo veľkých a stredných multikultúrnych priemyselných podnikoch a analyzovať vybrané osobnostné charakteristiky predstaviteľov generácie Z prostredníctvom spracovania údajov pomocou kvantitatívnych štatistických metód.*
- *Syntetizovať a interpretovať vyhodnotenia stanovených výskumných otázok a výskumných hypotéz. Určiť signifikantné vzťahy a rozdiely medzi zvolenými premennými za účelom identifikácie pozitívnych faktorov ovplyvňujúcich rozvoj manažérskych zručností v multikultúrnych priemyselných podnikoch.*
- *Posúdiť a vymedziť prínosy dizertačnej práce pre vybrané oblasti.*

Na základe realizácie všetkých čiastkových cieľov možno konštatovať, že stanovený hlavný cieľ dizertačnej práce bol splnený.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ADDOR, M.L. 2013. Generation Z: What is the Future of Stakeholder Engagement. *Institute for EMERGING ISSUES–NC State University*, pp.1-7. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (<https://iei.ncsu.edu/wpcontent/uploads/2013/01/GenZStakeholders2.pdf>).
- ADECCO. 2015, *Generation Z vs. Millennials*. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (<http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>).
- ADLER, Nancy. 1983. Cross-Cultural Management Research: The ostrich and the trend. *Academy of Management Review*, **8**(2), 226-232. ISSN: 190-3807.
- ALHADI, Said, SAPUTRA Eka Nanda, WAHYU Supriyanto 2017. The Relationship between Learning Motivation and Learning Outcome of Junior High School Students in Yogyakarta. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, **66**(5), 138-141. ISSN 2352-5398.
- ALHADI, Said, SAPUTRA Eka Nanda, WAHYU Supriyanto, COSTA Da Augusto. 2018. Self-Regulated Learning: I tis Different between Man and Woman Students?. *Psikopedagogia Journal bimbingan dan konseling*, **7**(2), 46-52. ISSN 2528-7206.
- ARISTOVNIK, Alekander. 2012. The relative efficiency of education and R&D Expenditures in the new EU member states. *Journal of Business, Economics and Management*, **13**(5), 832–848. ISSN 1611-1699.
- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. ČR, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. CZ, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5
- BAŠISTOVÁ, A., OLEXOVÁ, C. 2012. *Organizačná kultúra ako nástroj riadenia ľudských zdrojov*. SVK, Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 978-80-225-3482-6.
- BEAL, George. 2016. 8 Key Differences between Gen Z and Millennials. HuffPost. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (http://www.huffingtonpost.com/georgebeall/8-key-differencesbetween_b_12814200.html).
- BEAUDRY, Paul, FRANCOIS, Patrick. 2010. Managerial Skills Acquisition and the Theory of Economic Development. *The Review of Economic Studies*, **77**(1), 90–126. ISSN 1467-9377X.
- BEDNÁRIKOVÁ, M. 20013. *Úvod do metodológie vied*. Trnava: Filozofická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave. ISBN 978-80-8082-620-8.
- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. 2012. *Manažérska psychológia a sociológia*. ČR, Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BENČO, J. 2001. *Metodológia vedeckého výskumu*. Bratislava: Vydavateľstvo Iris. ISBN 80-89018-27-0.
- BERKOVÁ, K., BORŮVKOVÁ, J., LÍZALOVÁ, L. 2018. Motivation of Students of Economic and Technical Study Programmes as a Tool of Competitiveness of Universities and Colleges: Empirical Study. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, **11**(4), 72-77. ISSN 1803-1617.
- BERKUP, Sezin. 2014. Working with Generations X and Y in Generation Z period: Management of different Generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, **5**(19), 218-229. ISSN 2039-2117.
- BIDJERANO, Temi. 2015. Gender Differences in Self-Regulated Learning. *Gender and Self-Regulation*. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED490777.pdf>).
- BORNMAN Dawie. 2019. Gender-based leadership perceptions and preferences of Generation Z as future business leaders in South Africa. *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences*, **19**(1), 1-11. ISSN 1684-1999.
- BRANNEN, M. Y., LEE, F. 2014. *Bridging Cultural Divides: Traversing Organizational and Psychological Perspectives on Multiculturalism*. UK Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-01997-96694.
- BROOKS, I. 2003. *Firemní kultúra: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. ČR, Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.
- CAGÁŇOVÁ, D., ŠUJANOVÁ, J., BEDNÁRIKOVÁ, M. 2016. *Úvod do vedeckej práce. Základy metodológie vedy a tvorba odborného textu*. Trnava: Totem, s.r.o. ISBN 978-80-89708-06-2.
- CAGÁŇOVÁ, Dagmar, STAREČEK, Augustín, BEDNÁRIKOVÁ, Mária, HORŇÁKOVÁ, Natália. 2017. Analysis of factors influencing the motivation of generations Y and Z to perform in the educational process. *ICETA 2017, Starý Smokovec, Slovakia*. Danvers, 69-74. ISBN 978-1-5386-3294-9.
- CAHILL, Larry. 2006. Why sex matters for neuroscience. *Nature Review Neurosci.* **7**(1) 477–484. ISSN 1471-0048.
- ČAMBÁL, M., HOLKOVÁ, A., HORŇÁK, F. 2000. *Manažérstvo podniku*. SVK, Bratislava: Vydavateľstvo STU. ISBN 80-227-1365-1.
- Cambridge dictionary – Gender Equality. 2020. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/gender-equality>).
- Cambridge dictionary – Management. 2018. [cit. 2018-05-05]. Dostupné na internete: (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management?q=Management>).

- ČENĚK, J., SMOLÍK, J., VYKOUKALOVÁ, Z., 2016. *Interkulturní psychologie: Vybrané kapitoly*. Pardubice: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-271-9014-0.
- CHO, Meehee, BONN, Mrek, HAN, Su Jin. 2018. Generation Z's Sustainable Volunteering: Motivations, Job Performance. *Sustainability*, **10**(5), 1400-1415. ISSN 2071-1050.
- CHRÁSKA, M. 2007. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1369-4.
- cohort. *Rainmaker Thinking*. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (<http://www.rainmakertalking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf>).
- COSGROVE, Kelly, MAZURE, Mazure, STALEY, Julie. 2007. Evolving knowledge of sex differences in brain structure, function, and chemistry. *Biological Psychiatry*, **62**(8), 847–855. ISSN 0006-3223.
- COSTA, P., WIDIGER, T. A. 2002. Personality disorders and the Five - Factor Model of personality. *Journal of Personality Disorders*, **6**(4), 343-359. ISSN 0885-579X.
- CSOBANKA, Emese. 2016. The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae*, **6**(2), 63–76. ISSN 2585-7444.
- DARTEY-BAAH, K., ADDO, S.A. 2019. Leaders as organisational representatives: A structural model. *African Journal of Economic and Management Studies*, **10**(2), 148–168. ISSN 2040-0705.
- DATA Cube – dátová kocka: Online databáza – štatistický úrad Slovenskej republiky, ©2019 [cit. 2019-12-28]. Dostupné na internete: (<http://datacube.statistics.sk/>).
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. CZ, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DELOITTE MILLENNIAL SURVEY. 2018. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: ([https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sk/Documents/Publikacie/gx-2018-millennial-survey-report%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sk/Documents/Publikacie/gx-2018-millennial-survey-report%20(1).pdf)).
- DERESKY, H. 2011. *International management: managing across borders and cultures: text and cases. USA*, Boston: Pearson. ISBN 978-0-13-609867-6.
- DERWIK, P. H., D., KARLSSON, S. 2016. Manager competences in logistics and supply chain practice. *Journal of Business Research*, **69**(11), 4820-4825. ISSN 0148-2963.
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. 2008. *Management – Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. CZ, Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.
- EDMONSTONE, John. 2014. Cross-cultural management: a transactional approach, *Action Learning: Research and Practice*, **11**(3), 385-388. ISSN 1476-7333.
- EIGE (European Institute for Gender Equality). 2020. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/concepts-and-definitions>).
- EL-GOHARY, H., EID, R. 2013. Leadership teaching impact on tourism students' attitudes and perceptions toward leadership in developing economies: The case of Egypt. *Journal of Hospitality & Education*, **25**(4), 180–192. ISSN 2325-6540.
- EURÓPSKA ÚNIA. 2015. *Príručka pre používateľov k definícii MSP*. Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie. ISBN 978-92-79-45311-3.
- EVAIN, C., CAROLAN, S., MAGNIN, M. 2012. Preparing for generation Z: The hippocampus experiment at the Ecole Centrale de Nantes. *ASME 2012 11th Biennial Conference on Engineering Systems Design and Analysis, ESDA 2012*(4), 291-299. ISBN 9780-791844861.
- FERINCZ, Adrien, HORTOVAYI, Lilla, SZABÓ, Roland, TARÓDY, David. 2010. Changes in the way of work: Generation “Z” at the labour market. [cit. 2019-10-12].
- FINSTAT – Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste, ©2020 [cit. 2020-01-10]. Dostupné na internete: (<https://www.finstat.sk/>).
- GAVORA, P., KOLDEOVÁ, L., DVORSKÁ, D., PEKÁROVÁ, J., MORAVČÍK, M. 2010. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978–80–223–2951–4.
- GREŇČIKOVÁ, Adriana, ŠPANKOVÁ, Jana. 2016. Labour Migration Trends in the Slovak Republic. *Journal of Scientific Papers Economics & Sociology*, **9**(2), 158-167. ISSN 2071-789X.
- GROW, J.M., YANG, S. 2018. Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, **22**(1), 7–22. ISSN 2516-1873.
- GUPTA, O., GULATI, G. 2014. Psycho-analysis of mobile applications usage among generation Z teens. *International Journal on Global Business Management & Research*, **3**(1), 80-95. ISSN 2278 8425.
- GYURÁK BABELOVÁ, Zdenka, STAREČEK, Augustín, CAGÁŇOVÁ, Dagmar, FERÓ, Martin, ČAMBÁL, Miloš. 2019. Perceived Serviceability of Outplacement Programs as a Part of Sustainable Human Resource. *Sustainability*, **11**(17), 1-21. ISSN 2071-1050.
- GYURÁK BABELOVÁ, Zdenka, STAREČEK, Augustín, KOLTNEROVÁ, Kristína, CAGÁŇOVÁ, Dagmar. 2020. Perceived Organizational Performance in Recruiting and Retaining Employees with Respect to Different Generational Groups of Employees and Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, **12**(2), 1-23. ISSN 2071-1050.

- HALLOWELL, E.M.M., RATEY, J.J. 2011. *Driven to distraction: Recognizing and coping with attention deficit disorder from childhood through adulthood*. USA, Anchor Original edition. ISBN 0307-743152.
- HAVLÍČEK, Jaroslav, DÖMEOVÁ Ludmila, HLAVATÝ Robert. 2018. Gen Z in the workplace: Expectations, communication and relationships. *ERIE 2018*, Prague, Czech Republic. Praha: Czech University Life Sciences Prague, 76-82. ISBN 978-80-213-2858-7.
- HITKA, M., LORINCOVÁ, S. 2016. *Organizácia manažérskej práce*. SK, Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. ISBN 978-80-228-2856-7.
- HITTMÁR, Š. 2006. *Manažment*. SK, Žilina: EDIS – vydavateľstvo ŽU v Žiline. ISBN 80-8070-558-5.
- HOFSTEDE, G. 1991. *Cultures and organizations*. UK, London: Mc-Graw Hill. ISBN 00-7707-474-2.
- HOFSTEDE, G. 2001. *Cultures Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organization across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 08039-7323-6.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. 2005. *Cultures and Organizations - Software of the Mind*. UK, London: McGraw – Hill. ISBN: 0-07-143959-5.
- HOWE, N., STRAUSS, W. 1991. *Generations: The History of Americas Future. 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company. ISBN 0-688-11912-3.
- HOWELL, D. C. 2013. *Statistical Methods for Psychology*. California: Wadsworth Cengage Learning. ISBN 101-111-83548-9.
- HRABÁKOVÁ, Luďka. 2007. Kulturní relativismus a pluralita kultur jako princip multikulturní výchovy. *Paideia: Philosophical e-journal of Charles univerzity*, 4(3-4), 1-15. ISSN 1214-8725.
- HRONÍK, F. 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. CZ, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HUNT, Tristram. 2004. *One last time they gather, the Greatest Generation*. *The Observer*. [cit. 2020-01-30]. Dostupné na internete: (<https://www.theguardian.com/uk/2004/jun/06/secondworldwar>).
- HYSA, B. 2016. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty. Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacjai Zarządzanie*, 97(1964), 385–398. ISSN 1641-3466.
- IMPPOLA, Jaakko, Jorma. 2020. Global economy and its sustainability in the globalized world. *Globalization and its Economic Consequences 2019*, 74(8), 1-9. ISSN 2261-2424.
- JACKSON, Terence, 2014. Is cross-cultural management studies morally mute? Cross-cultural management and ethics. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 14(3), 267-269. ISSN 1741-2838.
- JIANG, Xiaoli, 2018. Intercultural Management in Culturally Diverse Classrooms. *Asian Education Studies*, 3(2), 69-80. ISSN 2424-9033.
- JURENKA, Richard, STAREČEK, Augustín, VRAŇAKOVÁ, Natália, CAGÁŇOVÁ, Dagmar. 2018. The learning styles of the generation group Z and their influence on learning results in the learning process. *ICETA 2018*. Danvers, 251-259. ISBN 978-1-5386-7912-8.
- KALLEBERG, Arne. 2008. The mismatched worker: When people don't fit their jobs. *Academy of Management Perspectives*, 22(1), 24-40. ISSN 19434529.
- KALRA Deepak. 2020. Academic strategies for Generation Z. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (<https://www.researchgate.net/publication/338966295>).
- KAMENIDOU, Irena, MAMALIS, Spyridon, PAVLIDIS, Stavros, BARA, Evangelia-Zoi. 2019. Segmenting the Generation Z Cohort University Students Based on Sustainable Food Consumption Behavior. *Sustainability*, 11(3), 837-858. ISSN 2071-1050.
- KANG, J. H., CHUNG, W-K., NAM, Y-K. 2017. What Conditions are Needed to Develop Middle-level Design Managers' Competences: Enabling and Catalytic Factors. [cit. 2020-03-05]. Dostupné na internete: (<http://aodr.org/xml/10556/10556.pdf>).
- KASANA, A. 2006. *Gender Equality at work*. SK, Bratislava: Institute for Labour and Family Research. ISBN 80-7138-121-7.
- KICK, A. L., CONTACOS-SAWYER, J., THOMAS, B. 2015. How Generation Z's Reliance on Digital Communication Can Affect Future Workplace. *Competition Forum*, 13(2), 214–223. ISSN 0148-2963.
- KIRCHMAYER Zuzana, FRATRIČOVÁ Jana. 2018. Barriers to work motivationa of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28-39. ISSN 2453-7683.
- KIRCHMAYER, Zuzana, FRATRIČOVA, Jana. 2017. On the verge of generation Z: Career expectations of current university students. *Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020*, IBImA, Vienna, 1575-1583. ISBN 978-0-9998551-2-6.
- KOČIANOVÁ, R. 2012. *Personální řízení – východiska a vývoj*. CZ, Praha: Grada Publishing.. ISBN 978-80-247-3269-5
- KOMARRAJU, M., KARAU, S. J. 2005. The relationship between the big five personality traits and academic motivation. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 557-567. ISSN 0191-8869.
- KONÍČKOVÁ, Jaroslava 2010. Aká je generácia Y. *Eduworld.sk*. [cit. 2019-10-12]. Dostupné na internete: (<https://eduworld.sk/jaroslava-konickova/2988/aka-je-generacia-y>).
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence – způsobilosti vyjimečných manažerů*. CZ, Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0698-9.

- KULCSÁR, Nárcisz. 2020. Motivation Factors Generation Z in Higher Education. Developing Technology Mediation in Learning Environments. 1-15. ISBN 1799-815919.
- KVAPILOVÁ, E., PORUBĀNOVÁ. S. 2003. *Rodová rovnost: Prečo ju potrebujeme?*. SK, Bratislava: Stredisko pre štúdium práce a rodiny. ISBN 80-89048-10-2.
- LIN, C. 2019. *Understanding Cultural Diversity and Diverse Identities*, Switzerland, Springer Nature AG. ISBN 978-3-319-69902-8.
- LOJDA, J. 2011. *Manažérske dovednosti*. CZ, Praha, GRADA. ISBN 978-8024-739021.
- LORINCOVÁ, S., ŠTARCHOŇ, P., WEBEROVÁ, D., HITKA, M., LIPOLDOVÁ, M. 2019. Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability*, **11**(13), 3509-3523. ISSN 2071-1050.
- LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. ČR, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-8024729510.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. ČR, Praha: Grada, ISBN 80-247-0648-2.
- LUTHANS, F., JONATHAN, D. P. 2009. *International management: culture, strategy and behavior*. USA, New York: McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-338119-0.
- MAJTÁN, M. 2016. *Manažment*. SK, Bratislava: SPRINT. ISBN 97880-89710270.
- MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. SK, Bratislava: SPRINT. ISBN 80-89085-17-2.
- MANSARAY, Hassan, Elsan, MANSARAY, Hassan, Elsan, Junior. 2020. The Connection between National Culture and Organizational Culture: A Literature Review. *Britain International of Humanities and Social Science Journal*, **2**(1), 179-189. ISSN 2685-868.
- MANSOR, Norhaini, Azlin, MANSOR, Zamri, Ahmad, ROSLAN, Zulhelmi, Muhammad. 2019. Principals' Managerial Roles in Pontian District, Johor, Malaysia. *Creativ Education*, **10**(1), 3131-3141. ISSN 2151-477.
- MARKECHOVÁ, D., TIRPÁKOVÁ, A., STEHLÍKOVÁ, B. 2011. *Základy statistiky pre pedagógov*. Nitra: Fakulta prírodných vied UKF v Nitre. ISBN 978-8094-899-3.
- MARQUES, C., JIRÁSEK, F. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. ČR, Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-146-7.
- MATRAEVA Liliia, VASIUTINA Ekaterina, BELYAK Alexey, SOLODUKHA Petr, BONDARCHUK Nataliya, EFIMOVA Marina. 2019. Economic Model of Generation Z Behavior. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, **8**(3), 123-134. ISSN 2281-4612.
- MAYER, T. 2004. *Interkulturelle Kooperationskompetenz: Eine Fallstudienanalyse Interkultureller Interaktionsbeziehungen in Internationalen Unternehmenskooperationen (Schriften Zum Managementwissen)*. Germany, Frankfurt: Peter Lang GmbH Internationaler Verlag Der Wissenschaften. ISBN 978-36-315-2841-9.
- MAYHAND, Dwight. 2020. Globalization: Understanding the Impact of Cultural Differences in Global Organizations. *Open Journal of Leadership*, **9**(1), 34-52. ISSN 2167-7743.
- MCCRINDLE, M. 2013. Generation Z defined: Global, visual and digital (2014) Meet generation Z. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (<http://www.northeastern.edu/news/2014/11/generation-z-survey>).
- MIKUŠ, P., DROPPA, M. 2008. *Základy manažmentu*. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku, Edičné stredisko Pedagogickej fakulty. ISBN 978-80-8084-309-0.
- MINTZBERG, H. 2009. *Managing*. USA, San Francisco. Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-57575-340-8.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. 2015. *Generation Z students, study from the University of economics Prague*. In: SLAVÍČKOVÁ, Pavla, TOMŠÍK, Jaromír. Znalosti pro tržní praxi 2015, *Societas Scientiarum Olomucensis II*, Olomouc, 619–625. ISBN 978-80-87533-12-3.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. 2016. How students work with knowledge. Survey from the University of Economics Prague. In: *Proceedings of the 13th International Conference Efficiency and Responsibility in Education (ERIE 2016)*, Prague, 382–389. ISBN 978-80-213-2762-7.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. 2017. Generation Z in the literature. In: *ERIE 2017*, Praha: Czech University of Life Sciences Prague, 260-266. ISBN 978-80-213-2762-7.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. 2017. Learning Habits of Generation Z Student's. In: *ECKM 2017*. Barcelona: Internacional University in Catalonia, 698-703. ISBN 978-1-911218-48-7.
- MOHR, Kathleen, MOHR, Eric. 2017. Understanding Generation Z Students to Promote a Contemporary Learning Environment. *Journal on Empowering Teaching Excellence*, **1**(1), 1-12. ISSN 2644-2132.
- NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podniková diagnostika*. SVK, Bratislava: Iura Edicional. ISBN 978-80-8078-464-5.
- NOVÝ, I. 1996. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. ČR, Praha: Grada. ISBN 80-7169-260-3.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. 2001. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. ČR, Praha: Management Press. ISBN 80-7261-042-2.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. ČR, Praha: Management Press. ISBN 80-7261-121-6.
- OCHRANA, F. 2019. *Metodologie, metody a metodikavědeckého výzkumu*. Praha: Nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4200-0.

- OLECKÁ, I. 2010. *Metodologie vědeckovýzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-87240-33-5.
- ONDEKOVÁ, M., OČENÁŠOVÁ, Z. 2012. *Čo ste chceli vedieť o rode nemali ste sa koho opýtať*. SK, Bratislava: Nadácia Pontis. ISBN 978-80-968229-8-0.
- PARDEL, T., MARŠÁLOVÁ, L., HRABOVSKÁ, A. 1992. *Dotazník motivácie výkonu – DMV dotazník*. Bratislava: Psychodiagnostika, a.s.
- PHATAK, A. V., BHAGAT, R. S., KASHLAK, R. J. 2009. *International management: managing in diverse and dynamic global environment*. USA, Boston: McGraw-Hill/Irwin, xvii. ISBN 978-0-07-321057-5.
- PIETRUCHOVÁ, O., MESOCHORITISOVÁ, A. 2007. *Rodová rovnosť v organizácii: Stručná sprievodkyňa*. SK, Bratislava. Okat. ISBN 978-80-88720-12-6.
- PIETRUCHOVÁ, Oľga. 2007. *Gender mainstreaming v praxi*. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (https://rodicovstvo.files.wordpress.com/2009/03/prirucka_undp.pdf).
- PILAŘOVÁ, I. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. CZ, Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-2042-5.
- PILCHER, Jane. 1994. Mannheim's Sociology of Generations: An undervalued legacy. *British Journal of Sociology*, **45**(3), 481–495. ISSN 1468-4446.
- PIŠKANIN, A., RUDY, J., BAJZÍKOVÁ, E., SULÍKOVÁ, R., ŠAJGALÍKOVÁ, H., WOJČÁK, E. 2010. *Manažment. Klasické teórie a moderné trendy*. SVK, Bratislava: Univerzita Komenského, Fakulta manažmentu. ISBN 978-80-89037-26-1.
- POPESCU, Luminita, IANCU, Anica, AVRAM, Marioara AVRAM, Daniel, POPESCU, Virgil. 2020. The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania. *Sustainability*, **12**(3), 1119-1134. ISSN 2071-1050.
- REHÁKOVÁ, Helena. 2009. Štyri dôvody, prečo v tímoch panujú generačné konflikty. *Manažér*, **14**(53), 30–31. ISSN 2585-7541.
- ŘEZÁČ, J. 2009. *Moderní management. Manažér pro 21. století*. ČR, Praha: Computer Press. ISBN 978-8025-1195-94.
- RODRIGUEZ, Michael, BOYER, Stefanie, FLEMING, David, COHEN, Scott. 2019. Managing the Next Generation of Sales, Gen Z/Millennial Cusp: An Exploration of Grit, Entrepreneurship, and Loyalty. *Journal of Business to Business Marketing*, **26**(1), 43-55. ISSN 1547-0628.
- ROSENBERG, E., LOTZ-SISITKA, H.B., RAMSARUP, P., 2018, The green economy learning assessment South Africa: Lessons for higher education, skills and work-based learning. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, **8**(3), 243–258. ISSN 2042-3896.
- RUISEL, I., HALAMA, P. 2007. *NEO päťfaktorový osobnostný inventár*. Praha: Testcentrum-Hogrefe.
- SAFA'ATI, E. 2017. Peran Regulasi Diri Dan Konformitas Teman Sebaya Dengan Prokrastinasi Akademik Mahasiswa Universitas Muria Kudus. *Prosiding Konferensi Nasional Peneliti Muda Psikologi Indonesia*, **2**(1), 75–84. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (<https://www.academia.edu/33201534>).
- SAMUEL, O. M., MOKOALELI I. 2017. Analysis of gender and leadership role competencies, perceptions and stereotypes organisations context. *South Africa Journal of Business Management*, **48**(2), 55-66, ISSN 2317-3963
- SCHEEPERS, C.B., DOUMAN, A., MOODLEY, P. 2018. Sponsorship and social identity in advancement of woman leaders. *Gender in Management: An International Journal*, **33**(6), 466–498. ISSN 1754-2413.
- SCHEER, L. 2007. *Biometria*. Zvolen: Vydavateľ Technická univerzita vo Zvolene. ISBN 978-80-228-1723-3.
- SCHEIN, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. USA, San Francisco. Jossey-Bass, 2010. ISBN 047-019-0604.
- SCHWABEL, D. 2014. Gen Y and gen Z global workplace expectations study. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (<http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplaceexpectations-study>).
- SEDLÁK, M. 1997. *Manažment*. SVK, Bratislava: ELITA. ISBN 80-8044-015-8.
- SEDLÁK, M. 2012. *Základy manažmentu*. SVK, Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8078-455-3.
- SHAKED, H., GROSS, Z. & GLANZ, J., 2019. Between Venus and Mars: Sources of gender differences in instructional leadership. *Educational Management Administration*, **47**(2), 291–309. ISSN 1684-1999.
- SHAKYA, Anish, SHRESTHA, Kumar, Santhos, MISHRA, Kumar, Anjay. 2019. Managerial Roles in Architectural Engineering Consulting Firms of Nepal. *Journal of Advanced Research in Civil and Environmental Engineering*, **6**(1), 1-7. ISSN 2393-8307.
- SHATTO, Bobbi, ERWIN, Kelly. 2016. Moving on From Millennials: Preparing for Generation Z. *The Journal of Continuing Education*, **47**(6), 253-254. ISSN 1938-2472.
- SHI, N. Z., TAO, J. 2008. *Statistical Hypothesis Testing: Theory and Methods*. Singapore: World Scientific Publisher, Ltd. ISBN 10981-281-436-1.
- ŠIGUT, Z. 2004. *Firemní kultúra a lidské zdroje*. ČR, Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-7357-046-7.
- SK NACE – Klasifikácia ekonomických činností – klasifikácia kódov, ©2019 [cit. 2019-12-28]. Dostupné na internete: (<http://www.nace.sk/>).

- ŠKODOVÁ, Z. 2013. *Praktický úvod do metodológie výskumnej práce*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978-80-89544-43-1.
- SMITH, Gordon-Chris, DUXBURY, Linda. 2019. Attitudes towards unions through a generational cohort lens. *The Journal of Social Psychology*, **159**(2), 190-209. ISSN 0022-4545.
- ŠRONĚK, I. 2001. *Kultura v mezinárodním podnikání*. ČR, Praha: Grada. ISBN 80247-00123.
- STACHO, Z., STACHOVÁ, K., VICEN, V. 2017. Education of employees during dismissal process. In: *ERIE 2017 - International conference efficiency and responsibility in education 2017*. Prague: CULS, 388-395. ISBN 978-80-213-2762-7.
- STAREČEK, Augustín, KOLTNEROVÁ, Kristína, VRAŇAKOVÁ, Natália, CAGÁŇOVÁ, Dagmar, CHLPEKOVÁ, Andrea. 2018. Analysis of motivational and personality characteristics of the generational group Z. *ERIE 2018*, Prague, Czech Republic. Praha: Czech University of Life Sciences Prague, 343-350. ISBN 978-80-213-2858-7.
- STAREČEK, Augustín, VRAŇAKOVÁ, Natália, KOLTNEROVÁ, Kristína, CHLPEKOVÁ, Andrea, CAGÁŇOVÁ, Dagmar. 2017. Factors affecting the motivation of students and their impact on academic performance. *ERIE 2017*, Praha: Czech University of Life Sciences Prague, 396-407. ISBN 978-80-213-2762-7.
- STRÍŽOVÁ, V. 2005. *Organizace, informace, management*. CZ, Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0924-5.
- SU, Ching-Hui, TSAI, Chin-Hsun, CHEN, Ming-Hsiang, LV, Wan Qing. 2019. Sustainable Food Market Generation Z Consumer Segments. *Sustainability*, **11**(13), 3607-3621. ISSN 2071-1050.
- TAYLOR, Peter. 2014. *Millennials in Adulthood. Detached from Institutions, Networked with Friends*, Pew Research Center. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (<https://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/>).
- THOMAS, D. C. 2008. *Cross-cultural management: Essential concepts*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-3956-0.
- TULGAN, B. 2013. Meet Generation Z: The second generation within the giant” Millennial”
- TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. CZ, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0882-9.
- UNICEF - Gender Equality – Glossary of Terms and Concepts. 2017. [cit. 2020-15-05]. Dostupné na internete: (<https://www.unicef.org/rosa/media/1761/file/Gender%20glossary%20of%20terms%20and%20concepts%20.pdf>)
- VANOVÁ, J. MLKVA, M., SZABÓ, P. 2018. *Organizational culture and performance*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-709-2.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. CZ, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VIRTANEN, Päivi, NEVGI, Anne. 2010. Disciplinary and gender differences among higher education students in self-regulated learning strategies. *Educational Psychology*, **30**(3), 323–347. ISSN 1469-5820.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. CR, Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.
- VONKOMER, J. 1991. *Dotazník HO-PO-MO: hodnotové orientácie, postoje k hodnotám, motivačné prostriedky*. Bratislava: Psychodiagnostika, a.s.
- VRAŇAKOVÁ, Natália, GYURÁK BABELOVÁ, Zdenka, STAREČEK, Augustín, CAGÁŇOVÁ, Dagmar, CHLPEKOVÁ, Andrea, FERRO, Martin. 2019. Perception of employees educational activities effectiveness from different generation groups in industrial enterprises. *ICETA 2019*, Starý Smokovec. Danvers. 816-822. ISBN 978-1-7281-4967-7.
- WESTLYE, L. T., WALHOVD, K. B., DALE, A. M., BJØRNERUD, A., DUE-TØNNESSEN, P., ENGVIG, A. 2009. Life-span changes of the human brain white matter: diffusion tensor imaging (DTI) and volumetry. *Cerebral Cortex*, **20**(9), 2055–2068. ISSN 1460-2199.
- WHETTEN, D., CAMERON, K. 2011. *Developing Management Skills*. USA, Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 0133-127478.
- William. S., Howe, N. 1991. *Generations*. New York: Harper Perennial. ISBN 978-0-688-11912-6.
- WOHL, R. 1979. *The generation of 1914*. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN 978-0-674-34466-2.
- www.pewresearch.org. Definitions - Pew Research Center. Definition generation - 2018. [cit. 2020-01-30]. Dostupné na internete: (<https://www.pewresearch.org/methods/demographic-research/definitions/>).
- XIN Jiang, ZHANG Yaoxue, TANG Yan., YANG Yuan. 2019. Brain Differences Between Men and Women: Evidence From Deep Learning. *Front. Neurosci*, **13**(185), 1-9. ISSN 1663-4365.
- ŻARCZYŃSKA-DOBIESZ, A., CHOMAŃTOWSKA, B. 2014. Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405–415. ISSN 1899-3192.
- ZUPAN, N., MIHELIC, K. K., ALEKSIĆ, D. 2018. *Knowing me is the Key: Implications of Anticipatory Psychological Contract for Millennials’ Retention*. *Psychology of Retention: Theory, Research and Practice*. Switzerland, Cham: EDS Springer Nature. ISBN 978-3-319-98919-8.

ZOZNAM PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI DOKTORANDA

ADC Vedecké práce v zahraničných karentovaných časopisoch

- ADC01 CAGÁŇOVÁ, Dagmar - **STAREČEK, Augustín** - HORŇÁKOVÁ, Natália - RIDZOŇOVÁ HLÁŠNIKOVÁ, Petra. The analysis of the Slovak citizens' awareness about the smart city concept. In *ACM Mobile Networks and Applications*. Vol. 24, iss. 6 (2019), s. 2050-2058. ISSN 1383-469X (2018: 2.390 - IF, Q2 - JCR Best Q, 0.426 - SJR, Q2 - SJR Best Q). V databáze: DOI: 10.1007/s11036-018-01210-6 ; SCOPUS: 2-s2.0-85059663979; WOS: 000506633700031 ; CC: 000506633700031. [Vnútrofakultná kategória: M*A].
- ADC02 GYURÁK BABELOVÁ, Zdenka - **STAREČEK, Augustín** - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - FERRO, Martin - ČAMBÁL, Miloš. Perceived Serviceability of Outplacement Programs as a Part of Sustainable Human Resource Management. In *Sustainability*. Vol. 11, iss. 17 (2019), s. 1-21. ISSN 2071-1050 (2018: 2.592 - IF, Q2 - JCR Best Q, 0.549 - SJR, Q2 - SJR Best Q). V databáze: DOI: 10.3390/su11174748 ; SCOPUS: 2-s2.0-85071989250 ; WOS: 000486877700236 ; CC: 000486877700236. [Vnútrofakultná kategória: M*A].
- ADC03 GYURÁK BABELOVÁ, Zdenka - **STAREČEK, Augustín** - KOLTNEROVÁ, Kristína - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. Perceived Organizational Performance in Recruiting and Retaining Employees with Respect to Different Generational Groups of Employees and Sustainable Human Resource Management. In *Sustainability [elektronický zdroj]*. Vol. 12, iss. 2 (2020), s. 1-23. ISSN 2071-1050 (2018: 2.592 - IF, Q2 - JCR Best Q, 0.549 - SJR, Q2 - SJR Best Q). V databáze: DOI: 10.3390/su12020574 ; SCOPUS: 2-s2.0-85079741396 ; WOS: 000516824600132 ; CC: 000516824600132. [Vnútrofakultná kategória: M*A].

ADE Vedecké práce v ostatných zahraničných časopisoch

- ADE01 **STAREČEK, Augustín** - GYURÁK BABELOVÁ, Zdenka - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. Generation groups and outplacement programs in Slovak industrial enterprises. In *Trendy v podnikaní*. Roč. 9, č. 1 (2019), s. 34-43. ISSN 1805-0603. V databáze: DOI: 10.24132/jbt.2019.9.1.34_43. [Vnútrofakultná kategória: M*B].

ADF Vedecké práce v ostatných domácich časopisoch

- ADF01 GYURÁK BABELOVÁ, Zdenka - **STAREČEK, Augustín** - VRAŇÁKOVÁ, 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 GYURÁK BABELOVÁ, Zdenka - KOLTNEROVÁ, Kristína - **STAREČEK, Augustín** - MICHÁLIKOVÁ, Mária - HUDECOVÁ, Barbora - SANIUK, Anna. Differences in perception of changes with regard to various generational groups of employees. 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. 34-41. ISSN 1336-1589. V databáze: DOI: 10.2478/rput-2019-0039 ; INSPEC. [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- ADF03 JEDLIČKOVÁ, Lenka - HORŇÁKOVÁ, Natália - **STAREČEK, Augustín** - JURENKA, Richard - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. Process improvement of medicines delivery to discharged patients from hospital. In *Fórum manažéra*. Roč. 12, č. 2 (2016), s. 19-24. ISSN 1339-9403. [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- ADF04 PECHANOVÁ, Lubica - **STAREČEK, Augustín** - BACHÁR, Milan - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. Logistic market in Slovakia and analysis of new trends in logistics. In *Výkonnosť podniku*. Roč. 7, č. 3 (2017), s. 30-39. ISSN 1338-435X. [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- ADF05 SCHNEIDER, Mário - **STAREČEK, Augustín** - HORŇÁKOVÁ, Natália - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. The application of QFD method for racionalization of the stretch film production

- process in PAP-PEX Slovakia, Ltd. In *Výkonnosť podniku*. Roč. 7, č. 1 (2017), s. 55-67. ISSN 1338-435X. [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- ADF06 **STAREČEK, Augustín** - RADOSKÝ, Michal - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - BACHÁR, Milan. Racionalizácia výrobného systému pomocou analýzy výrobných časov v priemyselnom podniku na Slovensku. In *Výkonnosť podniku*. Roč. 7, č. 3 (2017), s. 49-60. ISSN 1338-435X. [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- ADF07 **STAREČEK, Augustín** - BACHÁR, Milan - HORŇÁKOVÁ, Natália - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - MAKYŠOVÁ, Helena [Vidová]. Trends in automatic logistic systems and logistic market in Slovakia. In *Acta Logistica*. Vol. 5, iss. 1 (2018), online, s. 7-14. ISSN 1339-5629. [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- ADF08 VRAŇÁKOVÁ, 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].
- ADF09 VRAŇÁKOVÁ, 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].
- ADF10 VRAŇÁKOVÁ, 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].

AEC Vedecké práce v zahraničných recenzovaných vedeckých zborníkoch, monografiách

- AEC01 JURENKA, Richard - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - HORŇÁKOVÁ, Natália - **STAREČEK, Augustín**. Social innovations inn context of smart city. In *Smart technology trends in industrial and business management*. 1. vyd. Cham, Switzerland : Springer International Publishing AG, 2019, S. 383-399. ISSN 2522-8609. ISBN 978-3-319-76998-1. [Vnútrofakultná kategória: M*C].

AFC Publikované príspevky na zahraničných vedeckých konferenciách

- AFC01 **STAREČEK, Augustín** - VRAŇÁKOVÁ, 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** - VRAŇÁKOVÁ, 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 - VRAŇÁKOVÁ, 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 CAGÁŇOVÁ, Dagmar - **STAREČEK, Augustín** - BEDNÁRIKOVÁ, Mária - HORŇÁKOVÁ, Natália. Analysis of factors influencing the motivation of generations Y and Z to perform in the educational process. 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. 69-74. ISBN 978-1-5386-3294-9. V databáze: SCOPUS: DOI: 10.1109/ICETA.2017.8102471 ; WOS. [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- AFD02 JURENKA, Richard - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - HORŇÁKOVÁ, Natália - **STAREČEK, Augustín**. Smart City in terms of social innovations and human capital. In *Smart City 360° [elektronický zdroj] : 2nd EIA International Summit, 22-24 November 2016, Bratislava*. 1. vyd. Bratislava : EAI, 2017, online, [8] s. ISBN 978-1-63190-149-2. V databáze: SCOPUS. [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- AFD03 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].
- AFD04 PECHANOVÁ, Ľubica - HORŇÁKOVÁ, Natália - **STAREČEK, Augustín** - CAGÁŇOVÁ, Dagmar. The suggestion for newspapers application improvement. 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. 359-364. ISBN 978-1-5386-3294-9. V databáze: SCOPUS: DOI: 10.1109/ICETA.2017.8102518 ; WOS. [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- AFD05 **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].
- AFD06 **STAREČEK, Augustín** - KOLTNEROVÁ, Kristína - GYURÁK BABELOVÁ, Zdenka - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - LOVASÍKOVÁ, Simona - IVIČ, Mário. Value orientations of generation Z and their performance in education process. 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. 739-744. ISBN 978-1-7281-4967-7. V databáze: SCOPUS: 2-s2.0-85082996104. [Vnútrofakultná kategória: M*B].
- AFD07 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].
- AFD08 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 k 31.05.2020:

ADC	Vedecké práce v zahraničných karentovaných časopisoch	3
ADE	Vedecké práce v ostatných zahraničných časopisoch	1
ADF	Vedecké práce v ostatných domácich časopisoch	10
AEC	Vedecké práce v zahraničných recenzovaných vedeckých zborníkoch a monografiách	1
AFC	Publikované príspevky na zahraničných vedeckých konferenciách	4
AFD	Publikované príspevky na domácich vedeckých konferenciách	8
Súčet:	27

Štatistika: kategórie ohlasov k 31.05.2020:

1	– Citácie v zahraničných publikáciách, registrované v citačných indexoch Web of Science a databáze SCOPUS	19
2	– Citácie v domácich publikáciách, registrované v citačných indexoch Web of Science a databáze SCOPUS	1
3	– Citácie v zahraničných publikáciách neregistrované v citačných indexoch	12
4	– Citácie v domácich publikáciách neregistrované v citačných indexoch	6
Súčet:	38