

Manuál rozvoja medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

Autori:

prof. Ing. Anna Pilková, PhD, MBA – FM UK

doc. PhDr. Marian Holienka, PhD. – FM UK

doc. Mgr. Michal Greguš, PhD. – FM UK

Mgr. Juraj Mikuš, PhD. – FM UK

RNDr. Zuzana Kovačičová, PhD. – FM UK

Mgr. Ján Reháč, PhD. – FM UK

Mgr. Diana Suchánková – FM UK

Ing. Marián Letovanec – SBA

Mgr. Katarína Gavalcová – SBA

Ing. Hana Palušková, PhD. – SBA

Ing. Dominika Aftanasová – SBA

Ing. Andrea Nagyová – SBA

Doc. Yuliia Fedorova. PhD. – FM UK

PhDr. Karol Bližňák – FM UK

Bc. Zuzana Kováčová – FM UK

Obsah

Úvod.....	4
1. Fáza 0: Východiská.....	6
1.1. Hodnotenie súčasného stavu digitálnej transformácie	6
I. Digital Maturity Toolkit (DMT)	7
II. Forrester Digital Maturity Model 5.0.....	9
1.2. Stratégia a plánovanie digitálnej transformácie	11
1.3. Implementácia stratégie digitálnej transformácie	15
2. Fáza 1: Povedomie o medzigeneračnom podnikaní v dobe digitalizácie.....	17
2.1. Pochopenie významu budovania povedomia o medzigeneračnej podnikateľskej spolupráci	17
I. Prínosy medzigeneračného podnikania.....	18
II. Medzigeneračné podnikanie v kontexte digitalizácie	18
III. Význam emocionálnej inteligencie	19
2.2. Identifikácia generácií, motivácie a hodnôt podniku	19
I. Identifikácia generácií v podniku.....	19
II. Identifikácia vnútornej motivácie.....	21
III. Identifikácie hodnôt podniku	21
3. Fáza 2: Analýza v kontexte medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie	24
3.1. Manažment organizácie.....	24
I. Analýza medzigeneračnej spolupráce na úrovni organizácie	25
II. Hodnotenie stavu medzigeneračnej spolupráce na úrovni organizácie.....	25
3.2. Ľudský kapitál.....	27
I. Analýza spolupráce medzi zamestnancami.....	27
II. Samo-hodnotenie spolupráce zamestnancami.....	29
III. Analýza kompetencií a znalostí zamestnancov	30
IV. Sumarizácia výsledkov analýzy zamestnancov.....	36
V. Doplnkové nástroje	37
3.3. Komponenty digitálnej transformácie.....	37
I. Hodnotenie komponentu „Procesy“	37
II. Hodnotenie komponentu „Technológie“.....	38
III. Hodnotenie komponentu „Nástroje“	39
3.4. Vstupy externého prostredia	41
I. Získanie informácií o externom prostredí – Dashboard.....	41

II.	Informácie získané z mapovania stakeholderov, politik, podpory a najlepších praktík	41
4.	Fáza 3: Návrh stratégií medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie	43
4.1.	Ciele	44
I.	Strategické ciele rozvoja medzigeneračného podnikania.....	45
4.2.	Stratégie.....	47
4.3.	Akčný plán	47
5.	Fáza 4: Implementácia stratégií a kontrola	49
5.1.	Vzdelávanie.....	49
I.	Hlavné zámery a úlohy medzigeneračného vzdelávania v organizácii v dobe digitalizácie	50
II.	Kľúčové princípy a metódy vzdelávania v organizácií.....	50
III.	Rámcový postup tvorby koncepcie implementácie vzdelávania.....	52
IV.	Nástroje aplikovateľné vo vzdelávaní.....	55
5.2.	Networking.....	57
I.	Hlavné zámery a úlohy networkingu v organizácii:.....	58
II.	Kľúčové princípy budovania networkingu v organizácii.....	58
III.	Rámcový postup tvorby koncepcie implementácie networkingu	62
IV.	Nástroje budovania networkingu	64
5.3.	Podpora	74
I.	Hlavné zámery a úlohy podpory v organizácií.....	74
II.	Kľúčové princípy budovania podpory v organizácií.....	74
III.	Rámcový postup tvorby koncepcie implementácie podpory	76
IV.	Nástroje podpory	79
Záver		81

Úvod

Manuál rozvoja medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie je jedným z výstupov projektu APVV 19-0581 *Medzigeneračné podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie: pragmatický prístup*. Ako zo samotného názvu vyplýva, ťažisko výskumného projektu je na medzigeneračnom podnikaní a medzigeneračnej spolupráci, avšak v kontexte digitalizácie a digitálnej transformácie malých a stredných podnikov (MSP) a startupov na Slovensku. Obsahom manuálu je navrhnutý koncepčný model medzigeneračného podnikania / spolupráce, ktorý predstavuje rámcový návrh, ako môžu malé a stredné podniky postupovať, ak chcú využiť v plnom rozsahu príležitosti, ktoré im medzigeneračná spolupráca ponúka v čase, keď riešia ďalšiu výzvu a tou je digitalizácia.

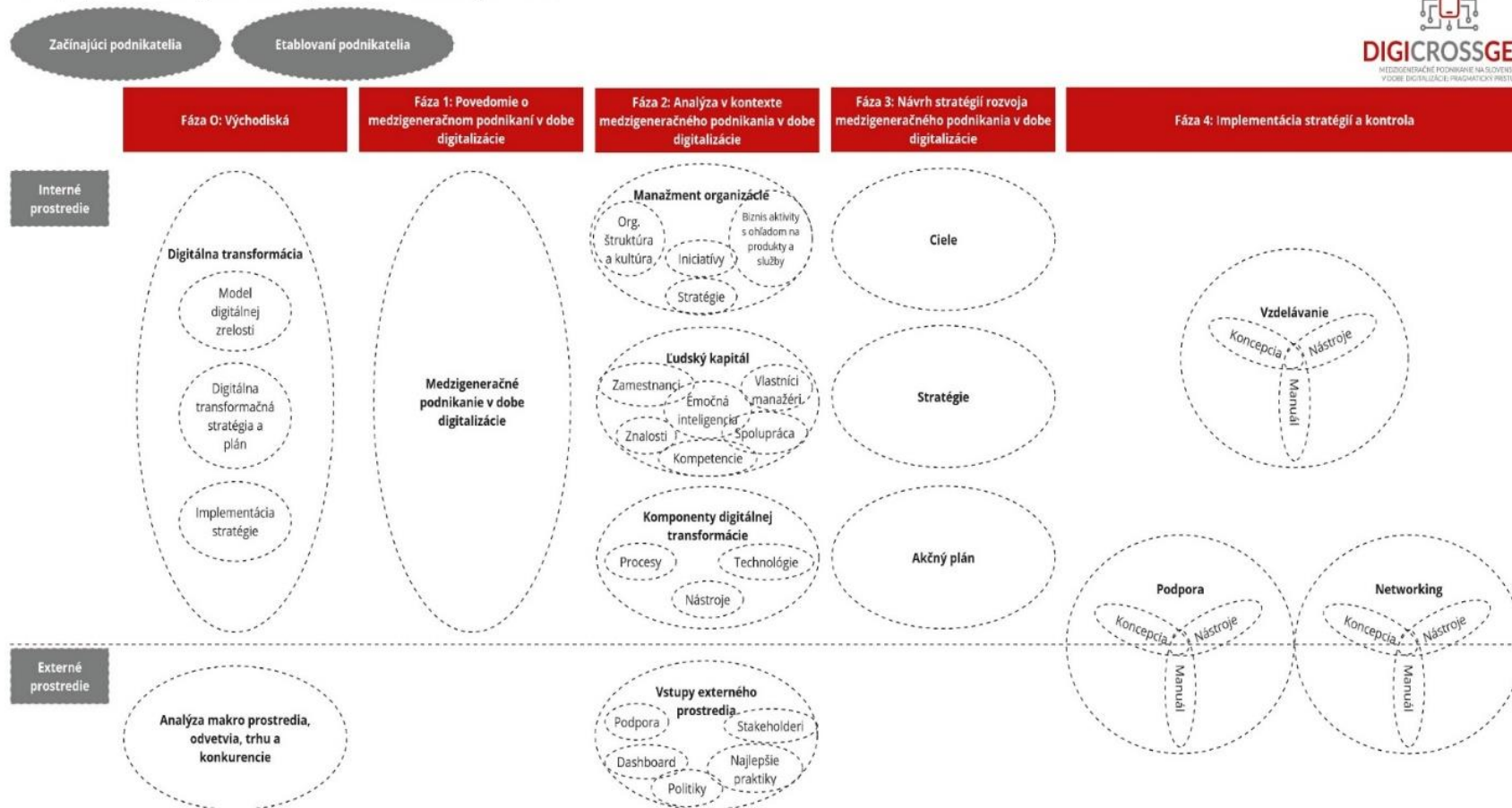
Na základe analýzy riešenej problematiky v rámci projektu sme prišli k záveru, že vhodným metodologickým prístupom bude metodológia dizajnového vedeckého prístupu (Design Science Research – DSR). Koncepčný model medzigeneračného podnikania / spolupráce v dobe digitalizácie je znázornený na obrázku 1. Jedným z predpokladov tvorby tohto modelu je existencia systému strategického manažmentu a jeho aplikácie aj na oblasť digitalizácie v malých a stredných podnikoch, a teda hlavné obsahové zameranie tohto modelu sa sústreďuje na medzigeneračné podnikanie / spoluprácu v rámci firmy, berúc do úvahy jej digitálnu transformáciu.

Pri konštrukcii sme na základe teoretických poznatkov, ako aj praktických skúseností model dizajnovali podľa kľúčových fáz, ktoré je potrebné aplikovať v procese využitia medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie. Model tvorí päť fáz. Obsahom *fázy 0* sú východiská koncepčného modelu. Ich ťažiskom je proces digitálnej transformácie malých a stredných podnikov, ktorý považujeme za kľúčový východiskový bod, od ktorého sa odvíjajú ďalšie fázy zamerané na využitie medzigeneračného podnikania / spolupráce v tomto procese. *Fáza 1* sa zameriava na vysvetľovanie dôležitosti povedomia o medzigeneračnom podnikaní / spolupráci. Budovanie tohto druhu povedomia je veľmi dôležité pre firmy pokiaľ chcú využiť príležitosti z medzigeneračného podnikania / spolupráce. *Fázu 2* predstavuje analýza v kontexte medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie. Je zameraná na štyri kľúčové komponenty: manažment organizácie, ľudský kapitál, komponenty digitálnej transformácie, a vstupy externého prostredia. *Fáza 3* je zameraná na návrh stratégií rozvoja medzigeneračného podnikania / spolupráce v dobe digitalizácie a to na základe analýz realizovaných v predchádzajúcej fáze. *Fáza 4* obsahuje kľúčové komponenty implementácie navrhnutých stratégií. Ide o tri komponenty: vzdelávanie, networking a podpora medzigeneračnej spolupráce.

V ďalších častiach manuálu rozoberáme jednotlivé fázy a ich komponenty a to tak, že charakterizujeme postupy (koncepcie), ktoré je vhodné aplikovať, ako aj nástroje, ktoré je možné v rámci každého komponentu využiť. Naším zámerom je uplatniť čo najviac pragmatizmu, teda možného praktického využitia pri využívaní navrhnutého koncepčného modelu.

Obrázok 1: Konceptný model medzigeneračného podnikania / spolupráce v dobe digitalizácie

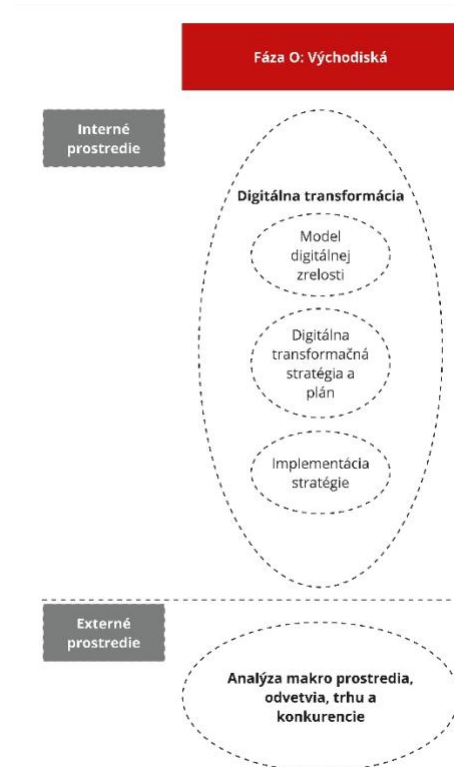
Konceptný model medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie



1. Fáza 0: Východiská

Východiská koncepčného modelu sú obsahom fázy 0. V našom modeli ťažisko východísk spočíva na digitálnej transformácii malých a stredných podnikov. Konkrétnejšie, obsahom tejto fázy je digitálny model zrelosti, digitálna stratégia a jej implementácia s ohľadom na vonkajšie prostredie. Digitálna transformácia firmy je v systéme jej celkového manažmentu tak súčasťou procesu strategického manažmentu, ako aj súčasťou procesu krátkodobého plánovania. Predpokladáme preto, že tieto procesy sú vo firme zavedené. V ďalších fázach koncepčného modelu sa zaoberáme zakomponovaním využitia medzigeneračného podnikania v procese digitalizácie.

Obrázok 2: Fáza 0 koncepčného modelu



Cieľom návrhu digitálnej transformácie je rámcovo charakterizovať postup ako manažovať proces digitálnej transformácie v malej alebo strednej firme. Navrhnutý postup pozostáva z troch základných krokov:

- Hodnotenie súčasného stavu digitálnej transformácie.
- Stratégie a plánovanie digitálnej transformácie.
- Implementácia stratégie digitálnej transformácie.

Jednotlivé kroky ďalej podrobnejšie charakterizujeme v nasledujúcich podkapitolách.

1.1. Hodnotenie súčasného stavu digitálnej transformácie

Proces hodnotenia stavu digitálnej transformácie sa skladá z dvoch komponentov. Prvým je analýza stavu a druhým samotné hodnotenie. V procese analýzy stavu postupuje firma podobne ako pri strategickej analýze iných oblastí svojej činnosti. To znamená, že analyzuje jednak externé ako aj interné prostredie

a používa metódy aplikované v strategickej analýze v rámci strategického manažmentu s dôrazom na oblasti digitalizácie. Tieto oblasti firmu zaujímajú jednak na úrovni krajiny, kde sa inšpiruje dostupnými analýzami (DESI), ako aj na úrovni konkurencie. Sústreďuje sa pritom na technológie, ktoré sú pre podnik relevantné (napr. smart technológie, IoT, umelá inteligencia, dátové analytiky, block chain a ďalšie) a hodnotí úroveň digitálnej zrelosti vo vybraných oblastiach. V tomto procese je zvlášť dôležité poznanie úrovne digitálnej zrelosti firiem na meranie ktorej sa využívajú modely zrelosti.

Výsledkom tejto fázy je poznanie aktuálneho stavu interného a externého prostredia, ako aj digitálnej zrelosti firmy. Na hodnotenie súčasného stavu interného a externého prostredia je možné použiť viaceré metódy, ktoré sú známe a využívané v rámci strategického manažmentu. Ide najmä o SWOT analýzu, PESTLE analýzu či Porterov model piatich konkurenčných síl.

Avšak jadrom tohto procesu by mala byť predovšetkým analýza a hodnotenie aktuálneho stavu digitalizácie v organizácii prostredníctvom modelov **digitálnej zrelosti**. V tejto časti prezentujeme konkrétne nástroje, ktoré na tento účel boli vytvorené. Konkrétne ide o: Digital Maturity Toolkit¹ a Forrester Digital Maturity Model 5.0.

I. Digital Maturity Toolkit (DMT)

DMT ponúka dve alternatívy hodnotenia digitálnej zrelosti, pričom v oboch sa zameriava na 5 dimenzií a určuje 4 fázy digitálnej zrelosti podniku. Prvá alternatíva sa zameriava na dimenzie – skúsenosti zákazníkov, dáta a výkazy, stratégie a vedenie, technológie a procesy. Popis prvej alternatívy obsahuje Tabuľka č.1, Organizácia podľa popisu úrovni digitálnej transformácie vyhodnotí, na ktorej úrovni sa v príslušných dimenziách nachádza. Tabuľka č.2 zobrazuje druhú alternatívu hodnotenia digitálnej zrelosti so zameraním na nasledovné dimenzie – kultúra a ľudia, organizácia, marketing, kybernetická bezpečnosť a riadenie značky. Princíp jej aplikácie je rovnaký ako pri prvej alternatíve.

Tabuľka 1: Prvá alternatíva merania digitálnej zrelosti

	Úroveň 1 základná	Úroveň 2 stredná	Úroveň 3 dobrá	Úroveň 4 vynikajúca
Skúsenosti zákazníkov	Iba jeden kanál, ktorý je často fyzickým obchodom. Reaguje na potreby zákazníkov.	Viaceré kanály, ale často izolované, pričom oddelenie elektronického obchodu sa často považuje za samostatný subjekt. Začína proaktívne reagovať na potreby zákazníkov a ovplyvňovať ich nákupné rozhodnutia	Aktívny prechod z viackanálového na multi-kanálový model. Proaktívne reagovanie na potreby zákazníkov a ovplyvňovanie ich nákupného rozhodovania.	Multi-kanálový model, v ktorom sú integrované kanály, čo umožňuje bezproblémovú zákaznickú skúsenosť. Uspokojujú potreby zákazníkov ešte predtým, ako sa o týchto potrebách dozvedia (napr. s IOT).
Dáta a výkazy	Takmer žiadne dáta. Takmer žiadne prehľadové výkazy.	Spoločnosť používa vybrané dáta. Tím ľudí manuálne analyzuje a poskytuje	Spoločnosť využíva riešenia nástrojov Big Data. Automatizované výkazy s kľúčovými prehľadmi	Spoločnosť využíva riešenia nástrojov Big Data. Automatizované výkazy s kľúčovými

¹ Pre detailnejšie informácie a prakticky uvedený model digitálnej zrelosti, bližšie pozri: <https://digicrossgen.fmuk.eu/o-stranke/>

	Úroveň 1 základná	Úroveň 2 stredná	Úroveň 3 dobrá	Úroveň 4 vynikajúca
		výkazy zvyšku spoločnosti.	KPI. Takmer 360-stupňový pohľad na zákazníka.	prehľadmi KPI v reálnom čase. Takmer 360-stupňový pohľad na zákazníka.
Stratégia a vedenie	Takmer žiadna stratégia digitálnej transformácie. Takmer žiadny plán na realizáciu digitálnej stratégie. Takmer žiadna investícia.	Základná stratégia digitálnej transformácie. Vymedzil sa základný plán na vykonávanie digitálnej stratégie. Malý vklad riadiaceho tímu a malá finančná investícia.	Silná stratégia digitálnej transformácie. Na vykonávanie digitálnej stratégie bol stanovený rozsiahly plán. Vysoký vklad riadiaceho tímu a vysoké finančné investície.	Rovnaké ako úroveň 3. Manažér pre digitalizáciu je súčasťou manažmentu. Tím podnikovej stratégie a digitálny tím spolupracujú na definovaní firemnej stratégie.
Technológie	Na lepšie dosiahnutie strategických cieľov spoločnosti sa takmer vôbec nevyužívajú technológie.	Začínajú sa využívať nové technológie na lepšie dosiahnutie firemných strategických cieľov.	Všetky nové technológie sa buď využívajú, alebo sa považujú za lepšie na dosiahnutie strategických cieľov spoločnosti.	Rovnaké ako úroveň 3. Technologický riaditeľ je súčasťou manažmentu. Tím pre podnikovú stratégiu a technologický tím spolupracujú na definovaní firemnej stratégie.
Procesy	Takmer žiadne procesy nie sú automatizované. Nepodporujú prechod k samoobslužným službám.	Začínajú sa automatizovať základné procesy a podporovať prechod od dodávaných služieb na samoobslužné služby.	Mnohé procesy boli automatizované. Algoritmy sa vo veľkej miere používajú na automatickú optimalizáciu procesov. Podpora prechodu od dodávaných komplexných služieb na samoobslužné služby.	Väčšina procesov je automatizovaná. Algoritmy a strojové učenie sa vo veľkej miere používajú na automatickú optimalizáciu procesov. Podpora prechodu na komplexné a samoobslužné služby.

Zdroj: Digital Maturity Toolkit, Domont Consulting

Tabuľka 2: Druhá alternatíva merania digitálnej zrelosti

	Úroveň 1 základná	Úroveň 2 stredná	Úroveň 3 dobrá	Úroveň 4 vynikajúca
Kultúra a ľudia	Školenie zamestnancov je neefektívne a vo veľkej miere sa spolieha na skupinu. Nie je definovaná digitálna kultúra. Nie sú identifikované talenty a spôsobilosti.	Niektoré školenia zamestnancov sú digitalizované a stávajú sa efektívnejšími. Začalo sa s implementáciou digitálnej kultúry. Začali sa získavať správne talenty a spôsobilosti.	Školenia zamestnancov sú digitalizované a dostupné na požiadanie. Bola zavedená nová digitálna kultúra. Sú identifikované správne talenty a spôsobilosti.	Školenie zamestnancov sa posúva k jednotlivcom na požiadanie ako súčasť procesu neustáleho zlepšovania. Spoločnosť je známa svojou skvelou digitálnou kultúrou. Má správne talenty a identifikované spôsobilosti.

	Úroveň 1 základná	Úroveň 2 stredná	Úroveň 3 dobrá	Úroveň 4 vynikajúca
Organizácia	Byrokratická organizácia. Komunikácia sa v podstate uskutočňuje prostredníctvom e-mailov.	Začalo sa s vytváraním agilnej organizácie. Komunikácia sa v podstate uskutočňuje prostredníctvom e-mailov.	Agilná organizácia. Komunikácia prostredníctvom e-mailov a nástrojov na spoluprácu, kde sa stretávajú správni ľudia a správne informácie.	Uznávaná v odvetví ako najmodernejšia agilná organizácia schopná rýchlo sa prispôsobiť, inovovať.
Marketing	Používa hlavne tradičné marketingové nástroje (napr. TV, rozhlas).	Začína používať tradičné marketingové nástroje aj nástroje digitálneho marketingu (napr. Google Ads, Facebook Organic, Facebook Ads), ale izolovaným spôsobom	Využíva tradičné marketingové nástroje aj nástroje digitálneho marketingu integrovaným spôsobom.	Rovnaké ako úroveň 3. Skvelá pri vytváraní zdieľateľného virálneho obsahu. Vždy experimentuje s novými vznikajúcimi marketingovými nástrojmi.
Kybernetická bezpečnosť	Neplánuje sa proaktívne riešenie na kybernetické hrozby a zraniteľnosť. Nevytvára používateľský profil na zabezpečenie riadneho prístupu k citlivým údajom.	Začína plánovať a proaktívne riešiť kybernetické hrozby a zraniteľnosť. Riadený prístup k citlivým údajom.	Plánovanie a proaktívne riešenie kybernetických hrozieb a zraniteľnosti. Vytvára používateľský profil na zabezpečenie správneho prístupu k citlivým údajom. Dôvera zákazníkov nad priemerom v odvetví.	Plánovanie a proaktívne riešenie kybernetických hrozieb a zraniteľnosti. Vytvára používateľský profil na zabezpečenie správneho prístupu k citlivým údajom. Dôvera zákazníkov v 90. percentile v rámci odvetvia.
Riadenie značky/Brand Management	Nemá konzistentnú a diferencovanú značku naprieč digitálnymi kanálmi.	Začína budovať konzistentnú a diferencovanú značku naprieč digitálnymi kanálmi.	Má konzistentnú a diferencovanú značku naprieč digitálnymi kanálmi. Dôvera zákazníkov nad priemerom v odvetví.	Má konzistentnú a diferencovanú značku naprieč digitálnymi kanálmi. Dôvera zákazníkov v 90. percentile v rámci odvetvia.

Zdroj: Digital Maturity Toolkit, Domont Consulting

II. Forrester Digital Maturity Model 5.0

Model obsahuje 4 oblasti – kultúra, organizácia, technológia a vhl'ad. Každú oblasť reprezentuje 7 otázok, na ktoré má organizácia odpovedať podľa miery súhlasu na škále od 0 (úplne nesúhlasím) po 3 (úplne súhlasím). Zoznam otázok je uvedený v Tabuľke č.3.

Tabuľka 3: Forrester Digital Maturity Model 5.0

Kultúra	Úplne nesúhlasím = 0	Nesúhlasím = 1	Súhlasím = 2	Úplne súhlasím = 3
Veríme, že naša konkurenčná stratégia závisí od digitálnych technológií.				

Naša správna rada a naši vedúci pracovníci na úrovni C (CEO, CFO..) podporujú našu digitálnu stratégiu.				
Máme správnych lídrov, ktorí našu digitálnu stratégiu realizujú každý deň.				
Investujeme do cieľného digitálneho vzdelávania a školení na všetkých úrovniach našej organizácie.				
Jasne komunikujeme našu digitálnu víziu interne aj externe.				
Podstupujeme primerané riziká, aby sme umožnili inovácie.				
Uprednostňujeme celkovú zákaznícku skúsenosť pred výkonnosťou jednotlivých kanálov.				
Organizácia	Úplne nesúhlasím = 0	Nesúhlasím = 1	Súhlasím = 2	Úplne súhlasím = 3
Naša organizačná štruktúra uprednostňuje cesty zákazníkov pred funkčnými silami.				
Vyčleňujeme príslušné zdroje na digitálnu stratégiu, riadenie a realizáciu.				
Zamestnanci podporujúci naše kritické digitálne funkcie sú najlepší vo svojej triede.				
Digitálne zručnosti máme zakotvené v celej našej organizácii.				
Náš organizačný model podporuje spoluprácu medzi funkčnými oblasťami.				
Máme určené a opakovateľné procesy na riadenie digitálnych programov.				
Naši partneri z radov dodávateľov prinášajú hodnotu, ktorá zvyšuje naše digitálne kompetencie.				
Technológie	Úplne nesúhlasím = 0	Nesúhlasím = 1	Súhlasím = 2	Úplne súhlasím = 3
Náš rozpočet na technológie je plynulý, aby umožnil zmenu priorít.				
Naše marketingové a technologické zdroje spolupracujú na tvorbe plánu digitálnych technológií.				
K vývoju technológií pristupujeme flexibilne, iteratívne a na základe spolupráce.				
Využívame moderné architektúry (API, cloud atď.) na podporu rýchlosti a flexibility.				
Naše technologické tímy meriame podľa obchodných výsledkov, nielen podľa času prevádzkyschopnosti systému.				
Pri navrhovaní technológií používame prostriedky na podporu zákazníckej skúsenosti, ako sú persóny a mapy ciest.				
Používame digitálne nástroje na podporu inovácií, spolupráce a mobility zamestnancov.				
Vhľad	Úplne nesúhlasím = 0	Nesúhlasím = 1	Súhlasím = 2	Úplne súhlasím = 3

Máme jasné a kvantifikovateľné ciele na meranie úspešnosti našej digitálnej stratégie.				
Každý zamestnanec chápe, ako jeho výkony súvisia s digitálnymi cieľmi spoločnosti.				
Na meranie úspechu používame metriky orientované na zákazníka, ako je Net Promoter Score alebo celoživotná hodnota (Lifetime Value).				
Meriame, ako kanály spolupracujú na dosiahnutí požadovaného výsledku.				
Poznatky zákazníkov aktívne riadia našu digitálnu stratégiu.				
Poznatky zákazníkov sú základom pre digitálny dizajn a vývoj.				
Skúsenosti získané z digitálnych programov vkladáme späť do našej stratégie.				
Skóre				
Celkové skóre				

Zdroj: VanBoskirk a kol., 2017

Podľa dosiahnutého skóre sa organizácia zaradí do jednej zo štyroch kategórií (vid' tabuľka č.4). Platí, že čím vyššie má organizácia skóre, tým viac je digitálne zrelá.

Tabuľka 4: Forrester – Digital Maturity Model 5.0 - Bodovanie

Úroveň digitalizácie	Charakteristické správanie	Počet bodov
Diferenciátor	Demonštruje excelenciu na ad-hoc báze	75 - 84
Spolupracovník	Spolupracuje, ale digitalizácia nie je spúšťačom	57 - 74
Osvojiteľ	Zaseknutý v konvenčnej praxi	34 - 56
Skeptik	Ignoruje digitalizáciu	0 - 33

Výstupy z týchto nástrojov predstavujú vstupy pre ďalší krok, ktorým je formulácia stratégie a plánovanie digitálnej transformácie.

1.2. Stratégia a plánovanie digitálnej transformácie

Východiskom procesu stratégie a plánovania digitálnej transformácie je určenie jej cieľa. Cieľ musí byť jasne sformulovaný a komunikovaný všetkým zamestnancom.

Cieľ digitálnej transformácie súvisí s vytýčením úrovni, na ktoré sa chce organizácia dostať vzhľadom na vybrané oblasti. Rozhodnutia o úrovni digitálnej zrelosti v príslušných oblastiach bezprostredne súvisia s technológiou, ktorú má firma v úmysle začať používať. Je dôležité, aby si organizácia jednak urobila prehľad o možných alternatívach digitálnych technológií ako aj analyzovala ich vhodnosť pre svoje podnikanie. Vhodnosť môže byť analyzovaná podľa finančnej dostupnosti, komplexnosti riešenia, náročnosti pre užívateľa, času potrebného na zaučenie a pod.

Po zadefinovaní cieľa by sa malo pristúpiť k formulácii stratégie digitálnej transformácie. Pri jej formulácii sa postupuje rovnako ako pri stratégiách na úrovni firmy ako celku. Dobrá stratégia digitálnej transformácie má byť komplexná (zohľadňuje mnoho rôznych aspektov a dôkladne skúma všetky vnímané potenciálne príležitosti a hrozby a na základe tohto tvorí možné alternatívy), dobre štruktúrovaná (pre každú fázu sú stanovené konkrétne činnosti s jasne definovanými bodmi rozhodovania „ísť/neísť“). Používa sa na usmerňovanie všetkých činností súvisiacich s formuláciou stratégie digitalizácie a pre každú fázu sú určené

manažéri, ktorí ju kontrolujú), a rýchla (na základe nej je firma schopná sa rýchle rozhodovať, ako aj realizovať svoje rozhodnutia).

Následne by sa mal vytvoriť Plán digitálnej transformácie, ktorý, okrem už zadefinovaného cieľa, by mal ďalej obsahovať:

- **Časový plán digitálnej transformácie** - firma by mala mať aspoň základný prehľad, koľko bude, ktorá fáza približne trvať. Časové hľadiská by sa mali vypracovávať v spolupráci s vykonávateľmi príslušných fáz.
- **Plánovanie finančných zdrojov** - Koľko zdrojov vyhradíme na digitálnu transformáciu? Odkiaľ zoberieme zdroje? Koľko potrebujeme teraz? Koľko budeme potrebovať v postupných fázach? Kedy sa nám vrátia investície?
- **Plánovanie ľudských zdrojov** – mal by sa vytvoriť projektový tím digitálnej transformácie. Je dôležité zamyslieť sa nad otázkami ako: Zostane tímu aj ich súčasná pracovná agenda? Ak áno, budú mať dostatok času venovať sa digitálnej transformácii? Alebo im zostane len časť agendy, prípadne budú zameraní iba na digitálnu transformáciu? Ak budú zameraní iba na digitálnu transformáciu, kto bude pracovať na ich doterajších úlohách?
- **Plánovanie podrobných aktivít.**
- **Plánovanie prioritizácie aktivít.**
- **Komunikačný plán** - má obsahovať určenie, čo, ako a kedy bude komunikované zamestnancom. Na túto časť sa často zabúda, ale je rovnako kľúčová ako ostatné časti, nakoľko práve správna komunikácia plánu digitálnej transformácie dokáže zvýšiť šancu na prijatie potrebných zmien zamestnancami. Napríklad ich dokáže upokojiť, že digitalizácia im nevezme prácu, ale im ich prácu uľahčí.

Výsledkom tejto fázy je digitálna stratégia a plán.

Tak, ako sme v prvej časti tejto fázy uviedli, východiskom formulovania stratégie a následného plánovania je stanovenie cieľov, ktoré sa určujú podľa vytýčených požadovaných úrovní digitálnej zrelosti v relevantných oblastiach organizácie. Avšak na to, aby boli ciele správne určené, musia spĺňať určité kritéria. Vhodnou metódou na určovanie cieľov je SMART metóda, podľa ktorej ciele musia byť špecifické (z angl. Specific), merateľné (z angl. Measurable), dosiahnuteľné (z angl. Achievable), relevantné (z angl. Relevant) a časovo ohraničené (z angl. Time-based).

Obrázok 3: Príklad určenia cieľového stavu digitálnej zrelosti

	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Stredná	Úroveň 3 - Dobrá	Úroveň 4 – Svetová / vynikajúca
Skúsenosti zákazníkov	●	●		
Dáta a výkazy			●	●
Stratégia a vedenie	●	●		
Technológie			●	●
Procesy		●		●
Kultúra & ľudia		●		●
Organizácia	●	●		
Marketing		●		●
Kybernetická bezpečnosť		●		●
Brand Management	●	●		

Zdroj: Digital Maturity Toolkit, Domont Consulting

Obrázok 4: Šablóna na určenie cieľov a KPIs

Strategické ciele digitálnej transformácie	KPIs	Cieľ
Cieľ #1 (napr. zvýšenie tržieb)	<ul style="list-style-type: none"> • Napr. zvýšenie predaja / tržieb BU (business unit) 1 • KPI • KPI 	<ul style="list-style-type: none"> • Napr. +15% • Cieľ • Cieľ
Cieľ #2 (napr. Zníženie nákladov)	<ul style="list-style-type: none"> • KPI • KPI • KPI 	<ul style="list-style-type: none"> • Cieľ • Cieľ • Cieľ
Cieľ #3 (napr. Zvýšenie zákazníckej spokojnosti)	<ul style="list-style-type: none"> • KPI • KPI • KPI 	<ul style="list-style-type: none"> • Cieľ • Cieľ • Cieľ
Cieľ #4 (napr. Zvýšenie spokojnosti zamestnancov)	<ul style="list-style-type: none"> • KPI • KPI • KPI 	<ul style="list-style-type: none"> • Cieľ • Cieľ • Cieľ

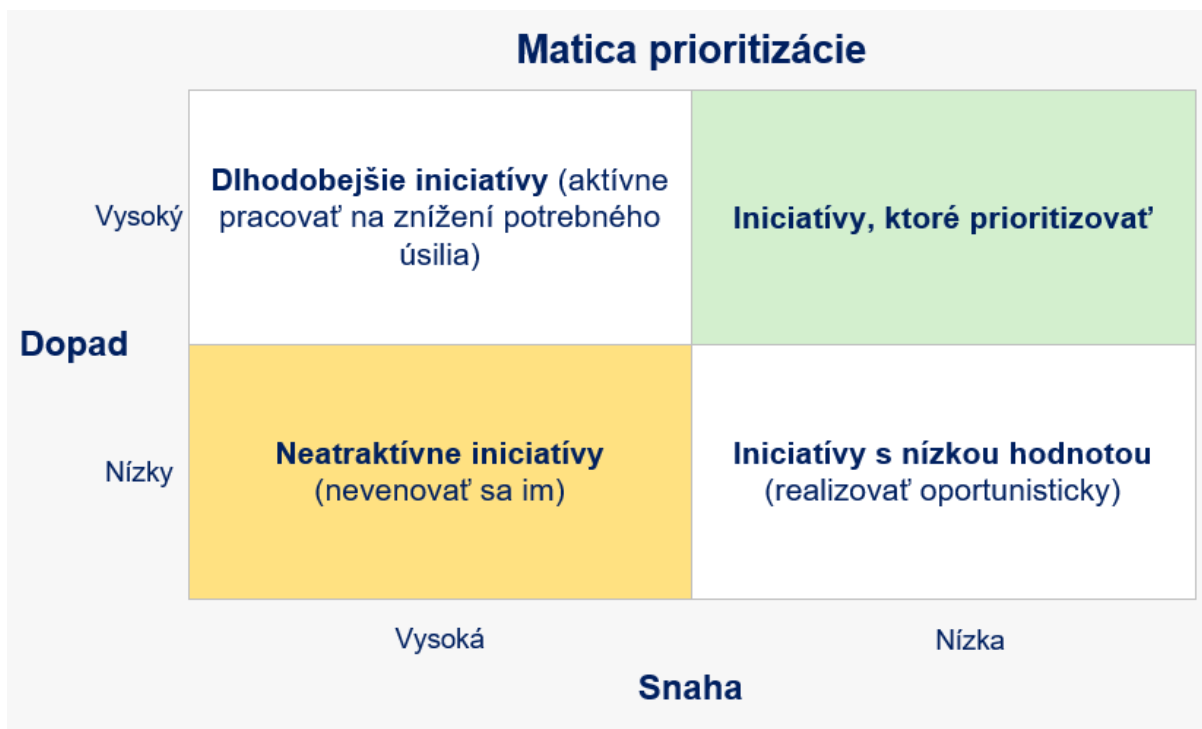
Zdroj: Digital Maturity Toolkit, Domont Consulting, vlastné spracovanie autorov

Na plánovanie digitálnej transformácie môžu organizácie použiť plánovací diagram, napr. Ganttov diagram alebo z neho odvodený nástroj, s využitím nástrojov MS Excel alebo MS Project.

Pri časovom plánovaní môžu organizácie takisto použiť aj metódy sieťovej analýzy, ktoré slúžia na zobrazenie časovej dĺžky projektov, pričom je možné zohľadniť aj ich nákladovú stránku.

Súčasťou tohto kroku je aj prioritizácia úloh. Rozhodnutie o tom, ktoré úlohy sa nebudú robiť je rovnako dôležité ako určiť, čo sa robiť bude, a to predovšetkým z hľadiska dostupnosti ľudských a finančných zdrojov. Príklad matice prioritizácie je uvedený na obrázku č. 5.

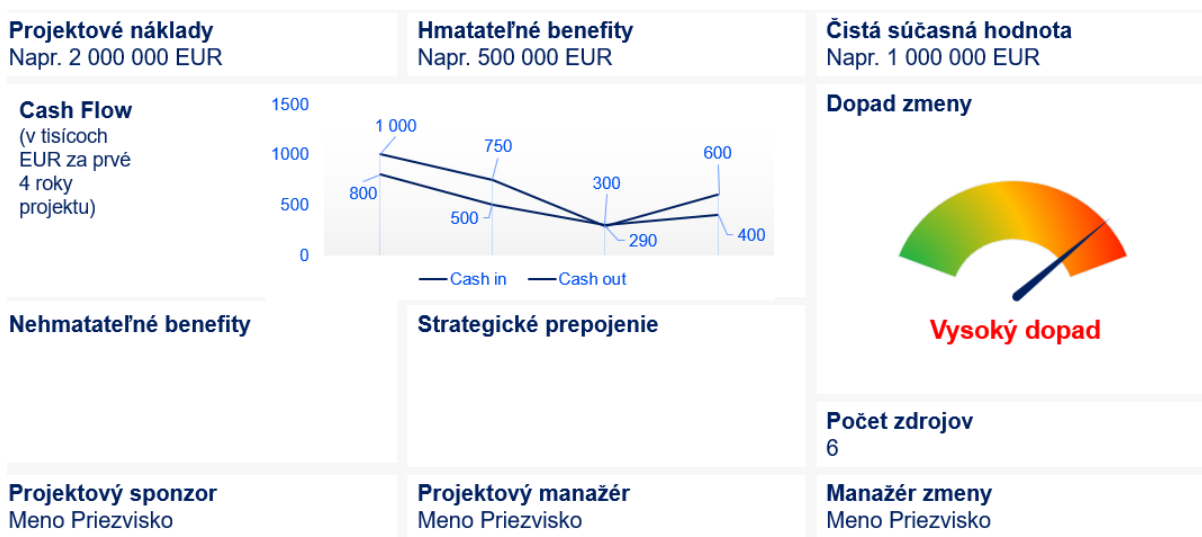
Obrázok 5: Matica prioritizácie



Zdroj: Digital Maturity Toolkit, Domont Consulting

Ďalším, menej známym nástrojom na plánovanie a sledovanie súčasného stavu digitálnej transformácie je tzv. „business case“, čiže obchodný prípad. Na obrázku č.6 je znázornená šablóna Lean Business Case, kde sa zobrazujú peňažné toky, náklady projektu, jeho čistá súčasná hodnota a iné zvolené ukazovatele.

Obrázok 6: Šablóna plánu podľa Lean Business Case



Zdroj: Digital Maturity Toolkit, Domont Consulting, vlastné spracovanie autorov

1.3. Implementácia stratégie digitálnej transformácie

Poslednou fázou je implementácia stratégie a plánu vytvoreného v predošlej fáze. Obsahom fázy je kontrola doterajšieho postupu plánu digitálnej transformácie.

Kontrolované oblasti implementácie sú:

- a) kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPIs),
- b) časový priebeh DT,
- c) finančné čerpanie zdrojov,
- d) plnenie plánu úloh,
- e) aktivity tímu zodpovedného za implementáciu DT.

V tejto fáze je dôležité reagovať na zmeny a plán upravovať podľa situácie, ale taktiež usilovať sa plán vylepšovať / optimalizovať. Firma by mala byť schopná učiť sa zo svojich skúseností nadobudnutých počas implementácie.

Výsledkom fázy je úspešne implementovaný plán a stratégia digitálnej transformácie, čiže dosiahnutie vytýčených cieľov.

V implementačnej fáze digitálnej transformácie je jadro aktivít zameraných na sledovanie napĺňania digitálnej stratégie a plánu, ako aj na jeho optimalizáciu. Vhodnou metódou pre túto činnosť je PDCA metóda. Jej zmysel spočíva v štyroch po sebe nasledujúcich činnostiach, ktoré sa opakujú až pokiaľ projekt neskončí. Konkrétne ide o 1. plánuj (z angl. „Plan“), 2. vykonávaj (z angl. „Do“), 3. kontroluj (z angl. „Check“) a 4. implementuj (z angl. „Act“).

Ďalšie vhodné nástroje na sledovanie implementácie digitálnej transformácie sú nástroje agilného riadenia projektov.

„Status check“ je ďalší nástroj, ktorý je možné použiť na kontrolu stavu plnenia plánovaných cieľov a úloh. Obrázok č.7 zobrazuje vzor šablóny sledovania úloh. Takúto šablónu možno jednoducho zostaviť, napr. v MS Excel. Obrázok č.8 zobrazuje šablónu na sledovanie KPIs a strategických cieľov digitálnej transformácie.

Obrázok 7: Šablóna sledovania úloh (vzor)

	Status	Vlastník	Deadline	Kľúčové riziká	Kľúčové problémy	Vzájomné závislosti
Názov iniciatívy / aktivity	■	AD				
Názov iniciatívy / aktivity	■	JF				
Názov iniciatívy / aktivity	■	AD				
Názov iniciatívy / aktivity	■	JF				
Názov iniciatívy / aktivity	■	JF				
Názov iniciatívy / aktivity	■	JF				
Názov iniciatívy / aktivity	■	JF				
Názov iniciatívy / aktivity	■	JF				
Názov iniciatívy / aktivity	■	JF				
Názov iniciatívy / aktivity	■	MJ				

Zdroj: Digital Maturity Toolkit, Domont Consulting

Obrázok 8: Šablóna sledovania plnenia KPIs

Strategické ciele digitálnej transformácie	KPIs	Cieľ	Status
Cieľ #1 (napr. zvýšenie tržieb)	<ul style="list-style-type: none"> • Napr. Zvýšenie predaja • KPI • KPI 	<ul style="list-style-type: none"> • Napr. 5% medziročný nárast • Cieľ • Cieľ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ●
Cieľ #2 (napr. zníženie nákladov)	<ul style="list-style-type: none"> • KPI • KPI • KPI 	<ul style="list-style-type: none"> • Cieľ • Cieľ • Cieľ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ●
Cieľ #3 (napr. zvýšenie spokojnosti zákazníkov)	<ul style="list-style-type: none"> • KPI • KPI • KPI 	<ul style="list-style-type: none"> • Cieľ • Cieľ • Cieľ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ●
Cieľ #4 (napr. zvýšenie spokojnosti zamestnancov)	<ul style="list-style-type: none"> • KPI • KPI • KPI 	<ul style="list-style-type: none"> • Cieľ • Cieľ • Cieľ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ●

● Vysoká odchýlka ● Mierna odchýlka ● Splnenie cieľa

Zdroj: Digital Maturity Toolkit, Domont Consulting, vlastné spracovanie autorov

Ďalšie nástroje využiteľné v procese formulovania stratégie a plánovania budú ešte rozoberané vo fáze 4 – implementácie stratégií a kontrola.

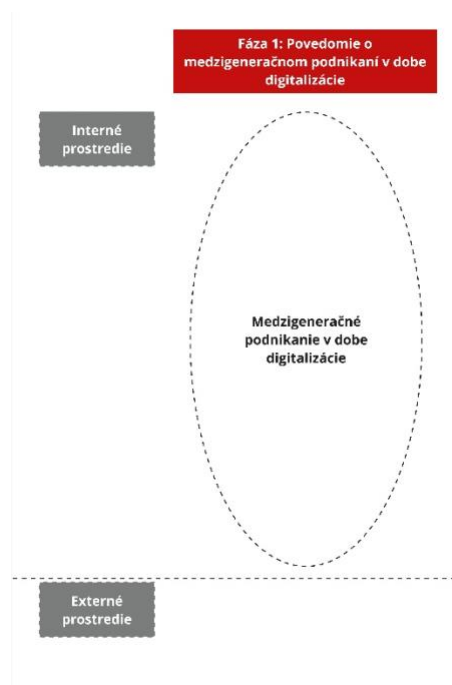
2. Fáza 1: Povedomie o medzigeneračnom podnikaní v dobe digitalizácie

Prvá fáza koncepčného modelu je zameraná na budovanie povedomia o medzigeneračnom podnikaní v dobe digitalizácie v organizácii. Cieľom tejto fázy je charakterizovať dôležitosť potreby formovania povedomia o medzigeneračnom podnikaní v dobe digitalizácie (ďalej len povedomie) vo firme. Fáza povedomia, i keď v hrubých rysoch, charakterizuje medzigeneračné podnikanie a jeho význam. Táto fáza je rovnako dôležitá ako nasledujúce fázy, nakoľko bez tejto fázy nevieme, aké generácie pôsobia v našej organizácii, aké sú ich charakteristiky a prínosy.

Návrh budovania povedomia pozostáva z dvoch kľúčových krokov:

- a) Pochopenie významu budovania povedomia o medzigeneračnej podnikateľskej spolupráci
- b) Identifikácia generácií, motivácie a hodnôt podniku

Obrázok 9: Fáza 1 koncepčného modelu



V nasledujúcich podkapitolách popisujeme postup a nástroje pre oba kroky dôležité pri budovaní povedomia medzigeneračnej spolupráce.

2.1. Pochopenie významu budovania povedomia o medzigeneračnej podnikateľskej spolupráci

Cieľom tohto kroku je, aby firmy poznali význam a prínosy medzigeneračného podnikania vo všeobecnosti, ako aj v kontexte digitalizácie. Takisto, dôležitú úlohu v tomto procese zohráva v teórii, ale aj v praxi podnikania a manažmentu málo poznaný fenomén, ktorým je emocionálna inteligencia. Tá v medzigeneračnom podnikaní zohráva významnú úlohu. Preto možno prvý krok realizovať prostredníctvom:

- Pochopenia prínosov medzigeneračného podnikania,
- Pochopenia medzigeneračného podnikania v kontexte digitalizácie

- Pochopenia významu emocionálnej inteligencie

I. Prínosy medzigeneračného podnikania

Jadro prínosov medzigeneračného podnikania vyplýva zo spolupráce, resp. tímovej práce viacerých generácií. Tradičné teórie manažmentu zobrazovali tímovú interakciu a komunikáciu ako jednosmernú, postupujúcu zhora nadol, pričom nadriadený bol starší. Dnes sú už tieto teórie prekonané a vieme, že generácie sa môžu od seba navzájom učiť. Ako jeden z hlavných prínosov staršej generácie pre mladšiu generáciu býva uvádzané poskytnutie kontaktov, o čom hovorí aj teória sociálneho kapitálu, ale staršia generácia tiež vie zdieľať svoje skúsenosti alebo môže inšpirovať mladších svojimi cieľovo orientovaným prístupom k práci. Na druhej strane, mladšie generácie dokážu staršej generácii vysvetliť, ako môžu používať technológie, môžu niektoré technologické úkony spraviť za nich, čím im uľahčia prácu, môžu priniesť nové nápady alebo znalosť používania technológie, čo môže byť konkurenčnou výhodou organizácie.

Vzájomné učenie sa medzi zamestnancami z rôznych generácií je len jedna z výhod. Ďalšie výhody sú napríklad kreatívne riešenia, ktoré dokáže tím vymyslieť vďaka jeho vekovej diverzite. Takisto za dôležitý prínos treba považovať lepšie uspokojenie zákazníka, na základe lepšieho pochopenia jeho potrieb. Vyplýva to z faktu, že organizácie môžu pôsobiť na viacerých trhoch a ich zákazníci tiež môžu patriť do rôznych vekových kategórií. A práve medzigeneračné zloženie pracovného tímu môže viesť k lepšiemu pochopeniu potrieb zákazníkov z rôznych generácií. Napokon, prínosom medzigeneračného podnikania je aj to, že organizácia dokáže prilákať talent a odbornosť bez ohľadu na vek, čo zlepšuje kontinuitu a stabilitu jej zamestnancov.

Môžeme konštatovať, že vhodne štruktúrovaný a motivovaný medzigeneračný pracovný tím môže priniesť skúsenosti, vytrvalosť, kreativitu, ale aj pritiahnúť členov tímu, ktorí vedú nové nápady vymýšľať, ako aj tých, ktorí vedú nápady uskutočniť a dokončiť.

II. Medzigeneračné podnikanie v kontexte digitalizácie

Starnutie populácie je fenomén, ktorému sa venuje pozornosť ako na národnej, tak aj na medzinárodnej úrovni. Reakciou krajín na starnutie populácie sú rôzne digitálne strategické plány, ktoré si dávajú za cieľ zvyšovať digitálne zručnosti obyvateľstva. Práve v kontexte zlepšovania digitálnych zručností môže byť medzigeneračné podnikanie významnou podporou. Medzigeneračné podnikanie môže byť prínosné na úrovni jednotlivcov, kde sa napríklad starší ľudia naučia pracovať s technológiami, kým mladší ľudia sa zas zlepšia v mäkkých zručnostiach, či vo vysvetľovaní.

Navyše, medzigeneračné podnikanie je prínosné aj na úrovni organizácie, kde medzigeneračný tím je dôležitým faktorom v procese digitálnej transformácie. Podľa skúseností našich respondentov, je mladšia generácia prospešná skôr v implementačnej fáze digitálnej transformácie, nakoľko disponuje digitálnymi zručnosťami a schopnosťou rýchleho učenia sa. Je lepšia v samotnej implementácii, teda v zavádzaní postupných krokov a konkrétnej technológie. Naopak, staršia generácia je prínosná skôr v procese prípravy plánu digitálnej transformácie, keďže vie myslieť v širšom kontexte, preto vie lepšie predpovedať dlhodobé trendy a dokáže aplikovať praktické skúsenosti na zámery, o ktorých organizácie uvažuje.

III. Význam emocionálnej inteligencie

Všeobecným predpokladom úspešnej spolupráce v tíme je budovanie dôvery a vzájomného rešpektu. Avšak, v kontexte medzigeneračných tímov môže byť toto budovanie náročnejšie, keďže ľudia môžu byť výrazne rozdielni. Na to, aby človek mohol začať budovať dôveru a rešpekt, musí byť otvorený a empatický, na čo potrebuje emocionálnu inteligenciu. Taktiež, je veľmi dôležité vyhýbať sa stereotypom. To, že je človek príslušníkom určitej generácie neznamená, že je presne rovnaký ako všetci ostatní príslušníci tejto generácie. Dôležité je brať do úvahy a rešpektovať jedinečnosť každého člena tímu.

Podľa Golemanovej definície, emocionálna inteligencia (EI) je predispozícia na pochopenie a ovládanie svojich vlastných pocitov a pocitov druhých. EI je kľúčová v každodennej medziľudskej interakcii, v komunikácii, či pri riešení problémov. EI môže zvyšovať kvalitu komunikácie, inovatívnosť podnikateľských aktivít, a tiež podporuje zdieľanie vedomostí. Rovnako zvyšuje kohéziu tímu a šetrí čas pri dosahovaní vytýčených cieľov tímu. EI zlepšuje spokojnosť s prácou a oddanosť voči organizácii a v neposlednom rade pomáha zamestnancom vysporiadať sa so stresom.

EI zvyšuje vzájomné porozumenie a premostuje generačnú priepasť, zvyšuje angažovanosť, lojalitu, otvorenosť a uľahčuje výmenu nápadov, vedomostí a skúseností medzi mladými ľuďmi a seniormi.

2.2. Identifikácia generácií, motivácie a hodnôt podniku

V kroku identifikácie by firmy mali identifikovať: (a) aké generácie majú v podniku, (b) vnútornú motiváciu ľudí pôsobiacich v podniku, ako aj (c) hodnoty zdieľané ľuďmi v podniku.

I. Identifikácia generácií v podniku

Generácie sa určujú podľa rokov narodenia. V koncepčnom modeli je možné aplikovať rozdelenie generácií podľa Lojdu (2022), ktoré je nasledovné:

- Generácia veteránov alebo Tichá generácia (1925 – 1945)
- Generácia Baby Boomers (1946 – 1964)
- Generácia X (1965 – 1979)
- Generácia Y (1980 – 1994)
- Generácia Z (1995 – 2009)
- Generácia Alfa (2010+)

Podľa prehľadu generácií vyššie môžu manažéri a vlastníci zaradiť každého zamestnanca do príslušnej generačnej skupiny. Nami vytvorený vzor nižšie ukazuje ako možno jednoducho evidovať generačnú príslušnosť.

Tabuľka 5: Generačná štruktúra zamestnancov

Meno	Priezvisko	Osobné číslo zam.	Oddelenie / tím	Manažér/ka	Dátum narodenia	Generácia
Andrej	Oranžový	1112	Marketing	Karolína Biela	18.9.1974	Generácia X
Frederik	Modrý	1115	Marketing	Karolína Biela	16.7.1971	Generácia X
Jana	Lilavá	1118	Marketing	Karolína Biela	31.3.1996	Generácia Z
Jozef	Zelený	1114	Marketing	Karolína Biela	4.6.1989	Generácia Y

Karolína	Biela	1120	Marketing	manažérka	1.5.1982	Generácia Y
Katarína	Hnedá	1121	Marketing	Karolína Biela	25.8.1999	Generácia Z
Euboš	Ružový	1119	Marketing	Karolína Biela	29.4.1986	Generácia Y
Lucia	Červená	1111	Marketing	Karolína Biela	15.3.1985	Generácia Y
Martina	Fialová	1117	Marketing	Karolína Biela	14.1.2001	Generácia Z
Monika	Žltá	1113	Marketing	Karolína Biela	26.9.1979	Generácia X
Zuzana	Tyrkysová	1116	Marketing	Karolína Biela	11.2.1998	Generácia Z

Keď organizácia pozná generačnú štruktúru zamestnancov, teda vie aké zastúpenie generácií vystupuje v podniku, je prínosné zistiť, aké sú charakteristiky týchto generácií. V nasledujúcich odsekoch sú popísané stručné charakteristiky, ktoré môžu pomôcť vlastníkovi a manažérom vytvoriť si predstavu o jednotlivých generáciách.

Generácia Baby Boomers - Veľká časť generácie je stále pracovne aktívna. Typické vlastnosti pre túto generáciu sú pracovitosť, svedomitosť, ochota obetovať sa a presvedčenie o dôležitosti tímovej práce.

Generácia X - Pre generáciu X je dôležitá rovnováha medzi osobným a pracovným životom. Príslušníci generácie nevyrastali s technológiami, ale museli sa ich naučiť používať, nakoľko sa technológie stali ich pracovnými nástrojmi. Ide o generáciu, pre ktorú sú typické vlastnosti ako samostatnosť, lojálnosť, otvorenosť aj vďaka možnosti zahraničných skúseností a cieľovo orientovaný prístup.

Generácia Y - Generácia Y sa často označuje aj ako generácia mileniálov. Mileniáli majú skvelé adaptačné schopnosti, neboja sa zmien ani riskovania. V práci sú vysoko motivovaní a je pre nich dôležité vzdelávanie, spätná väzba a mentoring.

Generácia Z - Príslušníci generácie Z sú zvyknutí pracovať s technológiami od detstva, preto majú dobré digitálne zručnosti. Dokážu si rýchlo vyhľadávať informácie, ale chýbajú im skúsenosti. Sú asertívni, kreatívni a jazykovo vybavení.

V kontexte medzigeneračného podnikania danej výskumnej témy sa zameriavame na dve skupiny - na mladých, ktorých považujeme za príslušníkov generácie Z (približne do 30 rokov) a na seniorov, ktorí sú príslušníci generácie X a Baby Boomers (55 rokov a viac). Vekový výber nie je ostro ohraničený, slúži na pochopenie o akých skupinách hovoríme, keď spomíname mladých a seniorov.

V nasledujúcej tabuľke č.6 môžeme vidieť jednak prehľad charakteristík vybraných generácií, ale aj podnikateľských vlastností, ktorými disponujú príslušné generácie:

Tabuľka 6: Charakteristiky generácií a podnikateľské charakteristiky

Charakteristiky mladých (generácia Z)	Charakteristiky seniorov (generácia X a baby boomers)	Spoločné charakteristiky
<ul style="list-style-type: none"> < Disponovanie digitálnymi zručnosťami < Ovládanie cudzích jazykov < Potreba priestoru na seberealizáciu < Flexibilita < Schopnosť rýchleho učenia < Vyššie seba vnímanie podnikateľských 	<ul style="list-style-type: none"> < Pracovitosť < Svedomitosť < Lojálnosť < Schopnosť myslieť v širšom kontexte < Vyššia averzia voči riziku a zlyhaniu < Vybudovaný sociálny kapitál < Vyšší záujem na egalitarizme 	<ul style="list-style-type: none"> < Otvorenosť < Tímová spolupráca < Pozitívne vnímanie podnikateľských príležitostí, vyššie ako európsky priemer < Pozitívne vnímanie podnikania ako vhodnej kariérnej voľby < Negatívne vnímanie podpory podnikateľského prostredia

zručností < Pôsobenie v sektoroch s inováciami < Nižší záujem na egalitarizme (preferencia rovnakej životnej úrovne pre všetkých) < Väčšie poznanie spoločensky zodpovedných podnikov < Dominuje podnikateľský motív zmeniť svet	< Vnímanie nedostatočnej podpory médií < Nižšia ponuka produktov /služieb, ktoré sú považované za nové < Očakávanie vyššej finančnej pomoci od štátu < Dominuje podnikateľský motív pokračovať v rodinnej tradícii	< Spoločný motív pre začatie podnikania z nedostatku pracovných miest < Vysoké zameranie na zahraničné trhy, vyššie ako európsky priemer a aj v krajinách s vysokým dôchodkom
--	---	--

Okrem základnej identifikácie generácií môžu firmy ďalej jednotlivé generácie mapovať, a to získaním informácií o veľkosti jednotlivých generácií, ich vzdelanostnej štruktúre, seniorite pracovnej pozície (na ktorých pracovných miestach je koľko príslušníkov a z akej generácie). Jedna z možností mapovania generačnej štruktúry je uvedená v tabuľke 7.

Tabuľka 7: Mapovanie štruktúry zamestnancov

Veková štruktúra zamestnancov (počet zamestnancov príslušnej generácie)	Generácia Baby Boomers _____	Generácia X _____	Generácia Y _____	Generácia Z _____
Vzdelanostná úroveň zamestnancov (počet zamestnancov)	Ukončené základné vzdelanie _____	Ukončené stredoškolské vzdelanie _____	Ukončené vysokoškolské vzdelanie _____	Ukončené vyššie-vysokoškolské vzdelanie _____
Počet zamestnancov na príslušnej pozícii (počet zamestnancov)	Majiteľ _____ Manažér _____ Senior pracovník _____ Junior pracovník _____	Majiteľ _____ Manažér _____ Senior pracovník _____ Junior pracovník _____	Majiteľ _____ Manažér _____ Senior pracovník _____ Junior pracovník _____	Majiteľ _____ Manažér _____ Senior pracovník _____ Junior pracovník _____

II. Identifikácia vnútornej motivácie

V malých a stredných podnikoch by mali byť vlastníci alebo manažéri iniciátormi medzigeneračnej spolupráce. V tomto kroku by mali prezentovať svoju osobnú motiváciu, ako aj dôvody, prečo tvoriť medzigeneračné tímy pre riešenie úloh digitálnej transformácie. Vychádzajúc z rozhovorov účastníkov nami organizovaného workshopu, identifikácia motivácie manažérov a vlastníkov pre potrebu rozvoja medzigeneračného prístupu v podniku je kľúčová pri manažovaní očakávaní v radoch jeho zamestnancov. Motivácia je taktiež dôležitá pre ďalšiu komunikáciu so zamestnancami, kde manažéri či vlastníci organizácie vysvetľujú, prečo vôbec začať používať a zohľadňovať medzigeneračný prístup.

III. Identifikácie hodnôt podniku

V tomto kroku je dôležité prezentovať hodnoty podniku v kontexte medzigeneračného podnikania. V prvom rade manažment alebo vlastníci firiem by mali identifikovať kľúčové hodnoty svojej organizácie a tieto

konzistentne komunikovať. Ak organizácia chce podporiť medzigeneračné podnikanie v procese digitálnej transformácie, môže tak urobiť aj prostredníctvom firemných hodnôt, ktoré prezentujú želané správanie zamestnancov.

Hodnoty podniku sú nevyhnutnou súčasťou procesu strategického manažmentu, keďže vstupujú do vízie podniku a sú tiež dôležité pre podporu jeho kľúčových cieľov a stratégií. Teda, čo chce podnik dosiahnuť svojim fungovaním, čo je jeho dlhodobý cieľ. Je dôležité, aby hodnoty podniku boli v súlade s osobnými hodnotami zamestnancov. Prostredníctvom firemných hodnôt ich organizácia môže viesť k otvorenosti, empatii, ku podnikavosti, či nabádať k ochote zdieľať svoje skúsenosti a znalosti.

Hodnoty podniku by sa mali komunikovať jednak internému prostrediu – zamestnancom či partnerom podniku, ale aj externému prostrediu – zákazníkom, konkurentom či dodávateľom. Hodnoty podniku vytvárajú obraz o podniku, aký podnik je, ako pristupuje k svojim zamestnancom, ale aj ako sa správa k spoločnosti samotnej, k zákazníkom. Jasné definovanie firemných hodnôt a ich komunikácia sú dôležitými faktormi úspešného manažovania medzigeneračnej spolupráce. Dôležitou súčasťou tohto procesu je aj využívanie vhodných nástrojov. Napríklad jedným z vhodných nástrojov môže byť aj metodický návod na identifikáciu hodnôt podporujúcich medzigeneračné podnikanie uvedený v tabuľke č.8.

Tabuľka 8: Mapovanie hodnôt organizácie v kontexte medzigeneračného podnikania

Kroky	Objasňujúce otázky/usmernenia	Odpoveď
1. Identifikácia kľúčových hodnôt	Uvedte niekoľko hodnôt, ktoré si v tíme najviac ceníte (napr. úprimnosť, rovnosť, rešpekt) a sú potrebné pre medzigeneračné podnikateľské aktivity.	
2. Identifikácia najviac relevantných hodnôt vzhľadom na podnikanie	Aké sú zásadné požiadavky na správanie tímu v každodenných činnostiach aj s prihliadnutím na vekové zloženie?	
	Ktoré súčasti firemnej kultúry najviac pomáhajú pri dosahovaní cieľov v medzigeneračnej podnikateľskej spolupráci?	
	Ktoré časti firemnej kultúry majú u zamestnancov najlepšiu odozvu?	
	Čím sa firma odlišuje od konkurentov/porovnateľných organizácií vzhľadom na medzigeneračnú spoluprácu v podnikaní?	
3. Napíšte zoznam vami vybraných kľúčových hodnôt	Ktoré kľúčové hodnoty vyplynuli z ich odpovedí v druhom kroku?	
	Ako je možné lepšie zladiť hodnoty tímu s poslaním a víziou organizácie v medzigeneračnej spolupráci?	
	Ako je možné lepšie zladiť hodnoty tímu s prihliadnutím na medzigeneračnú štruktúru?	
4. Pridanie detailov a úprava	Uvedte viac informácií o vami preferovaných hodnotách za účelom hľadania možností ich zosúladenia s firemnými hodnotami v medzigeneračnom podnikaní.	

Kroky	Objasňujúce otázky/usmernenia	Odpoveď
5. Získanie spätnej väzby	Ako sa zmenil zoznam hodnôt po získaní spätnej väzby od manažérov a zamestnancov ?	
6. Finalizovanie a implementácia kľúčových hodnôt	Napište upravený zoznam kľúčových hodnôt.	

Zdroj: *Fit Small business*, dostupné na: <https://fit-small-business.com/what-are-core-values/>, vlastné spracovanie autorov

Obrázok 10: Vizualizácia hodnôt organizácie



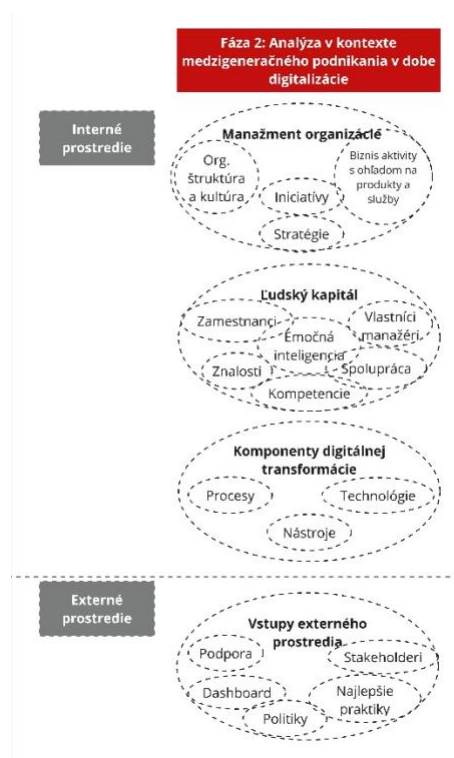
Zdroj: *SlideUpLift*, dostupné na <https://slideuplift.com/landing-page/>

Identifikované hodnoty z predchádzajúceho mapovania je možné aj vizualizovať. Vizualizácia je nápomocná pri komunikácii hodnôt nielen vo vzťahu k zamestnancom, ale aj vo vzťahu k externému prostrediu. Jedným z možných nástrojov sú vzory na vizualizáciu hodnôt od spoločnosti SlideUpLift, ktoré je možné adaptovať na podmienky medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie.

3. Fáza 2: Analýza v kontexte medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

Kľúčové komponenty analýzy v kontexte medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie sú: (1) manažment organizácie, (2) ľudský kapitál, (3) komponenty digitálnej transformácie, a (4) vstupy externého prostredia.

Obrázok 11: Fáza 2 koncepčného modelu



3.1. Manažment organizácie

Manažment organizácie hrá kľúčovú úlohu pri rozvoji medzigeneračného podnikania v kontexte dosahovania cieľov organizácie v oblasti digitalizácie. Jeho súčasťou ako organizačná štruktúra, kultúra, stratégie vekovej diverzity, iniciatívy medzigeneračnej spolupráce a realizácia biznis aktivít v rámci tejto spolupráce majú zásadný vplyv na fungovanie medzigeneračného podnikania a medzigeneračnej spolupráce.

1. **Organizačná štruktúra** slúži ako rámec pre efektívnu komunikáciu a spoluprácu medzi generáciami. Flexibilná štruktúra umožňuje integrovať rozdielne perspektívy a skúsenosti, čo napomáha k inováciám a kreativite na všetkých úrovniach organizácie.
2. **Organizačná kultúra** je základným stavebným prvkom pre medzigeneračné podnikanie a spoluprácu. Podpora otvorenosti, rešpektovania rôznorodosti a vytváranie inkluzívneho prostredia umožňuje, aby sa jednotlivci cítili slobodne prispievať svojimi nápadmi a skúsenosťami.
3. **Stratégie vekovej diverzity** sú kľúčom pre optimálne využívanie schopností a skúseností rôznych generácií. Tieto stratégie zabezpečujú, že organizácia využíva silné stránky jednotlivých vekových skupín a vytvára prostredie, ktoré podporuje ich vzájomné dopĺňanie sa.

4. **Iniciatívy medzigeneračnej spolupráce** posilňujú tímovú prácu a vytvárajú priestor pre výmenu nápadov a znalostí naprieč generáciami. Tieto iniciatívy vytvárajú priestor na budovanie vzájomného porozumenia a učenia sa od seba navzájom.
5. **Biznis aktivity realizované v rámci medzigeneračnej spolupráce** prispievajú k inováciám a vývoju nových produktov či služieb. Spoločné iniciatívy alebo tímové projekty napomáhajú vytvárať nové perspektívy a riešenia na základe kombinácie skúseností a nových myšlienok rôznych generácií.

Zabezpečenie synergického pôsobenia týchto zložiek je kľúčové pre organický rozvoj medzigeneračného podnikania a pre dosiahnutie výhod, ktoré prináša skvalitnenie spolupráce naprieč generáciami v rámci organizácie.

Samotný proces získania informácií o stave, kde sa organizácia v oblasti medzigeneračného podnikania / spolupráce nachádza, navrhujeme realizovať v dvoch krokoch:

1. Analýza medzigeneračnej spolupráce na úrovni organizácie.
2. Hodnotenie stavu medzigeneračnej spolupráce.

I. Analýza medzigeneračnej spolupráce na úrovni organizácie

Analýzu medzigeneračnej spolupráce na úrovni organizácie je možné realizovať:

1. prostredníctvom nami navrhnutého nástroja (viď nižšie)
2. prostredníctvom ďalších externých nástrojov uvedených v odkazoch.

II. Hodnotenie stavu medzigeneračnej spolupráce na úrovni organizácie

Hodnotenie stavu medzigeneračnej spolupráce je záležitosťou manažmentu organizácie a je úzko späté so stanovením budúcich cieľov a stratégií, ktoré chce organizácia v analyzovaných oblastiach dosiahnuť, a teda kam sa chce posunúť v medzigeneračnej spolupráci. Toto hodnotenie a nadväzné stanovenie cieľov je záležitosťou ambícií organizácie v danej oblasti. Dobrou pomôckou je príklad, uvedený v tabuľke č. 9, na základe ktorého je možné identifikovať stav ako aj rozhodovať sa o možných cieľoch podľa jednotlivých oblastí a úrovní. Samotný nástroj, ako aj výstupy tejto časti sú vstupom pre fázu 3 koncepčného modelu.

Účelom nami navrhnutého nástroja: Analýza medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie na úrovni organizácie, je identifikovať, kde sa v súčasnosti organizácia v predmetnej oblasti nachádza. Obsahuje päť hlavných zložiek, pričom každá je rozdelená do 4 úrovní. Obsah jednotlivých zložiek tohto nástroja je vysvetlený v tabuľke č.9. Proces aplikácie nástroja, ako sme uviedli vyššie, navrhujeme realizovať vo dvoch krokoch: 1. Analýza medzigeneračnej spolupráce na úrovni organizácie a 2. Hodnotenie úrovne medzigeneračnej spolupráce na úrovni organizácie.

Tabuľka 9: Nástroj na analýzu medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie na úrovni organizácie

	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
Organizačná štruktúra	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia vo svojej štruktúre neuplatňuje vekovú diverzitu V organizácii neexistuje útvary, rola, pracovná pozícia alebo pracovná náplň pre rozvoj medzigeneračnej spolupráce 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia čiastočne uplatňuje vekovú diverzitu vo svojej štruktúre Organizácia urobila prvé kroky k vytvoreniu útvaru, roli, pracovnej pozície alebo pracovnej náplni pre rozvoj medzigeneračnej spolupráce 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia na všetkých úrovniach uplatňuje vekovú diverzitu Organizácia má útvary, rolu, pracovnú pozíciu alebo pracovnú náplň pre rozvoj medzigeneračnej spolupráce 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia je lídrom uplatňovania najnovších metód vekovej diverzity Organizácia je príkladom dobrej praxe rozvoja medzigeneračnej spolupráce
Organizačná kultúra	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia nemá zadanú kultúru medzigeneračnej spolupráce Organizácia nekomunikuje hodnoty medzigeneračnej rovnosti medzi zamestnancami 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia začala implementovať kultúru medzigeneračnej spolupráce Organizácia začína komunikovať hodnoty medzigeneračnej rovnosti medzi zamestnancami 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia má implementovanú kultúru medzigeneračnej spolupráce Organizácia má vytvorený systém komunikácie hodnot medzigeneračnej rovnosti medzi zamestnancami 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia je lídrom vnímaná v oblasti kultúry medzigeneračnej spolupráce Organizácia je veľmi dobre známa svojim prístupom medzigeneračnej rovnosti k zamestnancom
Stratégia vekovej diverzity	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia nemá zadanú stratégiu vekovej diverzity zamestnancov Nemá plán implementácie stratégie vekovej diverzity Nie sú alokované zdroje na realizáciu stratégie vekovej diverzity 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia má k dispozícii výstupy analýz vekovej diverzity zamestnancov Existuje základný plán implementácie stratégie vekovej diverzity Minimálne zdroje boli alokované na realizáciu stratégie vekovej diverzity 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia má zadanú stratégiu vekovej diverzity zamestnancov Existuje komplexný plán implementácie stratégie vekovej diverzity Sú alokované dostatočné zdroje na realizáciu stratégie vekovej diverzity 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia je lídrom v manažmente diverzity Stratégia vekovej diverzity je významným vstupom pre stratégiu firmy ako celku Organizácia je dobrým príkladom investovania do rozvojových aktivít vekovej diverzity
Iniciatívy medzigeneračnej spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia nemá žiadne iniciatívy na podporu medzigeneračnej spolupráce Organizácia nemá systém (formálny alebo neformálny) transferu znalostí medzi generáciami zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia sporadicky realizuje iniciatívy na podporu medzigeneračnej spolupráce Organizácia má čiastočne zavedený systém (formálny alebo neformálny) transferu znalostí medzi generáciami zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia má vytvorený systém definovania a realizácie iniciatív na podporu medzigeneračnej spolupráce Organizácia má zavedený systém (formálny alebo neformálny) transferu znalostí medzi generáciami zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciatívy rozvoja medzigeneračnej spolupráce sú inšpiráciou pre organizáciu v odvetvi Medzigeneračný transfer znalostí patrí k najlepším praktikám v odvetvi
Biznis aktivity realizované v rámci medzigeneračnej spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> Medzigeneračná spolupráca nie je súčasťou procesov rozvoja biznisu a inovácií v organizácii Medzigeneračné tímy neparticipujú na riešení komplexných problémov organizácie 	<ul style="list-style-type: none"> Medzigeneračná spolupráca je v menšom rozsahu využívaná v procesoch rozvoja biznisu a inovácií v organizácii Medzigeneračné tímy sporadicky participujú na riešení komplexných problémov organizácie 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia využíva komplexný model medzigeneračnej spolupráce v procesoch rozvoja biznisu a inovácií Medzigeneračné tímy vždy participujú na riešení komplexných problémov organizácie 	<ul style="list-style-type: none"> Model medzigeneračnej spolupráce je inšpiráciou pre ďalšie organizácie v odvetvi Systém zapájania medzigeneračných tímov do riešenia komplexných problémov organizácie sa považuje za najlepšiu praxiu v odvetvi

Tabuľka 10: Príklad aplikácie nástroja analýzy medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie na úrovni organizácie

	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
Organizačná štruktúra	●			
Organizačná kultúra		●		
Stratégia vekovej diverzity		●		
Iniciatívy medzigeneračnej spolupráce			●	
Biznis aktivity realizované v rámci medzigeneračnej spolupráce	●			

Ďalšie nástroje pre analýzu a hodnotenie komponentu Manažment organizácie je možné nájsť prostredníctvom nasledovných odkazov:

1. Nástroj samohodnotenia: <https://www.dewr.gov.au/mature-age-hub/self-assessment>
2. Mapovanie rôznych aspektov organizácie: <https://orgmapper.com/what-is-organizational-mapping-understand-this-business-architecture-concept/>
3. Mapovanie organizácie: Wellspring-Organizational-Mapping-Tool-Facilitator-worksheet.pdf
4. <https://peoplemanagingpeople.com/tools/best-org-chart-tools/>
5. Organizačná kultúra: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

3.2. Ľudský kapitál

Predmetom analýzy tejto oblasti je ľudský kapitál, ktorým organizácie disponujú, a to zamestnanci, vlastníci a manažéri, u ktorých sa analyzujú ich kompetencie a znalosti. Ľudia sú kľúčovým komponentom koncepčného modelu a to vzhľadom na ich úlohu v procese implementácie digitálnej transformácie, ale tiež preto, že (aj podľa vyjadrení respondentov v nami realizovanom výskume) práve oni tvoria pracovné tímy, organizačnú kultúru a klímu. Cieľom tohto komponentu je na základe analýzy ľudského kapitálu podporiť medzigeneračnú spoluprácu v procese digitalizácie.

Vstupnými informáciami pre fázu analýzy komponentu ľudia sú jednak informácie o štruktúre zamestnancov z predchádzajúcej fázy 1 z hľadiska generácií, ktoré v organizácii pôsobia, ich vzdelanostnej úrovni a zastúpení na príslušných hierarchických úrovniach. Je logické, že organizácia v súlade s jej potrebami môže analyzovať aj ďalšie oblasti súvisiace s týmto komponentom.

Analýzu komponentu ľudia navrhujeme realizovať v nasledovných krokoch:

1. *Analýza spolupráce medzi zamestnancami* - organizácia analyzuje na akej úrovni sa nachádza spolupráca medzi členmi tímu, medzi zamestnancami a manažérom/vlastníkom. Analýza by sa mala zameriavať na charakter talentov organizácie, medzigeneračný aspekt a vnútornú motiváciu.
2. *Samo-hodnotenie spolupráce zamestnancami* – organizácia by si mala preveriť výsledky analýzy spolupráce v konfrontácii s názormi zamestnancov. Vhodnou formou môže byť anonymný dotazník. Dotazník môže odhaliť skryté bariéry či problémy medzigeneračnej spolupráce.
3. *Analýza kompetencií a znalostí zamestnancov* v nasledovných oblastiach:
 - Schopnosti pracovať v tíme,
 - Emocionálna inteligencia,
 - Digitálne zručnosti.
4. *Sumarizácia výsledkov analýzy zamestnancov* – vstupnou informáciou pre túto fázu sú čiastkové výsledky hodnotení kompetencií a znalostí zamestnancov z predchádzajúcej fázy. Čiastkové výsledky skúmame s cieľom zistiť, aké sú silné stránky ľudského kapitálu, kto by bol vhodný člen medzigeneračného tímu alebo tímu implementácie digitálnej transformácie. Naopak, môžeme tiež odhaliť, kde sú nedostatky a na aké oblasti je potrebné sústrediť tréning a vzdelávanie.

Výsledky tejto fázy tvoria vstup do rozhodovacích procesov nasledujúcich fáz – návrhu stratégií (fáza 3) a implementácie (fáza 4).

I. *Analýza spolupráce medzi zamestnancami*

Na analýzu **úrovne medzigeneračnej spolupráce** môžu organizácie použiť jednoduchý nástroj, ktorý má podobnú štruktúru ako model zrelosti (pozri tabuľku č.11 a tabuľku č.12). Organizácia na základe zhodnotenia popisu úrovni v jednotlivých dimenziách zväži, na ktorej úrovni sa nachádza.

Tabuľka 11: Analýza úrovne spolupráce medzi zamestnancami

	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
Veková štruktúra zamestnancov	Zastúpenie iba jednej generácie.	Zastúpenie aspoň 2 generácií.	Zastúpenie 3 generácií.	Zastúpenie viac ako 3 generácií.

	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
Silné a slabé stránky zamestnancov/talenty	Nepoznám silné a slabé stránky / talenty zamestnancov.	Čiastočne poznám silné a slabé stránky / talenty zamestnancov.	Poznám silné a slabé stránky / talenty zamestnancov, avšak pracovné náplne nie sú pridelované podľa nich.	Poznám silné a slabé stránky/ talenty zamestnancov a tieto poznatky využívam pri pridelovaní úloh.
Medzigeneračná spolupráca	Spolupráca medzi generáciami prebieha negatívne. Staršia / mladšia generácia často upozorňuje na vzájomné rozdiely, ktoré vytvárajú výrazné konflikty na pracovisku.	Spolupráca medzi generáciami neprebieha pozitívne. Staršia / mladšia generácia upozorňuje na vzájomné rozdiely, ktoré niekedy vyúsťia do konfliktov na pracovisku.	Spolupráca medzi generáciami prebieha neutrálne. Staršia / mladšia generácia vychádza bez väčších konfliktov, ale nedochádza k aktívnej výmene skúseností a znalostí.	Spolupráca medzi generáciami prebieha pozitívne. Staršie a mladšie generácie sú rozdelené do rôznorodých tímov a vzájomne sa podporujú.
Spätná väzba	V podniku prirodzene neprebieha výmena spätnej väzby a nie je pre ňu vytvorený priestor zo strany vedenia.	V podniku je vedenie otvorené pre výmenu spätnej väzby, ale nedochádza k nej zo strany zamestnancov, ani vedenia.	V podniku je vytvorený bezpečný priestor kde zamestnanci zdieľajú svoju spätnú väzbu v rámci tímu, ako aj so svojimi nadriadenými.	Podnik iniciuje priestor na výmenu pravidelnej spätnej väzby na úrovni: a) Hodnotenia seba samého, b) Obojstranného hodnotenia tímu/kolegov, c) Obojstranného hodnotenia vedenia.
Vnútoraná motivácia	Zamestnanci nemajú motiváciu zdieľať svoje skúsenosti a učiť sa nové poznatky a v podniku na to nie je vytvorený priestor.	Zamestnanci nemajú motiváciu zdieľať svoje skúsenosti a učiť sa nové poznatky aj keď v podniku je na to vytvorený priestor.	Zamestnanci majú motiváciu zdieľať svoje skúsenosti a učiť sa nové poznatky, ale v podniku na to nie je vytvorený priestor.	Zamestnanci majú motiváciu zdieľať svoje poznatky a skúsenosti v rámci tímu a podnik im na to vytvára priestor.

Výsledky z analýzy môže organizácia kvôli prehľadnosti zaznamenať do tabuľky č. 12.

Tabuľka 12: Výsledky analýzy spolupráce medzi zamestnancami

	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
Veková štruktúra zamestnancov				
Silné a slabé stránky zamestnancov/talenty				
Medzigeneračná spolupráca				

Spätná väzba				
Vnútoraná motivácia				

II. Samo-hodnotenie spolupráce zamestnancami

V ďalšom kroku organizácia môže analyzovať a merať *postoj jednotlivcov k medzigeneračnej spolupráci*. Aj tento nástroj má z hľadiska štruktúrovania charakter modelu zrelosti, keďže meria zrelosť spolupráce z pohľadu jednotlivca v príslušných oblastiach. Nástroj je primárne určený pre zamestnancov. Zber odpovedí je anonymný, a preto je vhodnou alternatívou ako od nich získať čo najobjektívnejšie odpovede.

Tabuľka 13: Analýza spolupráce z pohľadu jednotlivca

	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
Vnútoraná motivácia	V pracovnom tíme nemám motiváciu zdieľať svoje skúsenosti a učiť sa nové poznatky a v podniku na to nie je vytvorený priestor.	V pracovnom tíme nemám motiváciu zdieľať svoje skúsenosti a učiť sa nové poznatky aj keď v podniku je na to vytvorený priestor.	V pracovnom tíme mám motiváciu zdieľať svoje skúsenosti a učiť sa nové poznatky, ale v podniku na to nie je vytvorený priestor.	V pracovnom tíme mám motiváciu zdieľať svoje poznatky a skúsenosti a podnik mi na to vytvára priestor.
Spätná väzba	V podniku neprebíha prirodzená výmena spätnej väzby a nie je pre ňu vytvorený priestor zo strany vedenia.	V podniku je vedenie otvorené pre výmenu spätnej väzby, ale nedochádza k nej zo strany zamestnancov, ani vedenia.	V podniku je vytvorený bezpečný priestor kde zamestnanci zdieľajú svoju spätnú väzbu v rámci tímu, ako aj so svojimi nadriadenými.	Podnik iniciuje priestor na výmenu pravidelnej spätnej väzby na úrovni: d) Hodnotenia seba samého, e) Obojstranného hodnotenia tímu/kolegov, f) Obojstranného hodnotenia vedenia.
Medzigeneračná spolupráca	Spolupráca medzi generáciami prebieha negatívne. Staršia/mladšia generácia často upozorňuje na vzájomné rozdiely, ktoré vytvárajú výrazné konflikty na pracovisku.	Spolupráca medzi generáciami neprebíha pozitívne. Staršia/mladšia generácia upozorňuje na vzájomné rozdiely, ktoré niekedy vyústia do konfliktov na pracovisku.	Spolupráca medzi generáciami prebieha neutrálne. Staršia/mladšia generácia vychádza bez väčších konfliktov, ale nedochádza k aktívnej výmene skúseností a znalostí.	Spolupráca medzi generáciami prebieha pozitívne. Staršie a mladšie generácie sú rozdelené do rôznorodých tímov a vzájomne sa podporujú.

Podobne ako v predchádzajúcej analýze, uvádzame tabuľku (tabuľka č.14), kde môžu zamestnanci alebo iní respondenti uviesť svoje odpovede.

Tabuľka 14: Výsledky analýzy spolupráce z pohľadu jednotlivca

	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
Vnútorná motivácia				
Spätná väzba				
Medzigeneračná spolupráca				

III. Analýza kompetencií a znalostí zamestnancov

Analýzu kompetencií a znalostí zamestnancov je možné realizovať v nasledovných oblastiach:

- a) Schopnosti pracovať v tíme,
- b) Emocionálna inteligencia,
- c) Digitálne zručnosti.

A. Schopnosti pracovať v tíme

Na analýzu schopností pracovať v tíme sme zostavili dotazník (tabuľka č.15), ktorý na štvorstupňovej škále meria kompetencie potrebné pre medzigeneračnú spoluprácu, ktoré sú v oblastiach *dôvera* (otázky 1 – 2), *reziliencia* (otázky 3 – 8), *svedomitost'* (otázky 9 – 10), *otvorenost'* (otázka 11), *ochota spolupracovať* (otázky 12 – 13) a *rešpekt* (otázky 14 – 15). Zamestnanci po prečítaní tvrdenia v tabuľke č.15 vyznačia mieru, do akej súhlasia s tvrdením, pričom je možné odpovedať na každé tvrdenie iba raz.

Tabuľka 15: Analýza schopností pracovať v tíme

Tvrdenie	Úplne nesúhlasím	Nesúhlasím	Súhlasím	Úplne súhlasím
1. Väčšine ľudí v mojom tíme sa dá dôverovať.				
2. Pri komunikácii s ľuďmi v mojom tíme nemusím byť opatrný.				
3. Naša spoločnosť vytvára štruktúru odmeňovania, aby zosúladiła záujmy jednotlivcov vzhľadom na ciele v medzigeneračnom podnikaní.				
4. Naša spoločnosť vyvíja plány na zvýšenie stability v medzigeneračnom tíme.				
5. Som schopný identifikovať neočakávanú hrozbu ohrozujúcu medzigeneračnú spoluprácu v tíme.				
6. Naša spoločnosť neustále vyhľadáva technológie, ktoré zvyšujú transparentnosť riadenia medzigeneračnej spolupráce.				
7. Naša spoločnosť dokáže agilne využiť medzigeneračné tímy pri reagovaní na náhle zmeny v ponuke/dopyte.				
8. Naša spoločnosť zefektívňuje interakcie/procesy v medzigeneračnom tíme s cieľom znižovať činnosti bez pridanej hodnoty.				
9. Ľudia v mojom tíme dodržiať sľuby.				
10. Ľudia v mojom tíme pracujú usilovne.				

Tvrdenie	Úplne nesúhlasím	Nesúhlasím	Súhlasím	Úplne súhlasím
11. Od ostatných členov tímu sa môžem naučiť niečo nové.				
12. Členovia tímu si navzájom pomáhajú pri riešení problému.				
13. S ostatnými členmi tímu sa mi dobre spolupracuje.				
14. Cítim, že spoločnosť, v ktorej pracujem, si ma váži.				
15. Moji kolegovia sa ku mne správajú s rešpektom.				

B. Emocionálna inteligencia,

Ďalšou analyzovanou oblasťou je **úroveň emocionálnej inteligencie**. Meranie úrovne emocionálnej inteligencie sa realizuje v troch krokoch. V prvom kroku zamestnanec odpovie na otázky v dotazníku, v druhom kroku sa výsledky dotazníka vyhodnotia a určí sa úroveň emocionálnej inteligencie a to buď jednotlivca alebo na úrovni generácie podľa analyzovaných oblastí. V treťom kroku sa na základe čiastkových výsledkov merania emocionálnej inteligencie podľa jednotlivých oblastí určí celková úroveň emocionálnej inteligencie jednotlivca, prípadne skupiny alebo generácie.

V tabuľke č.16 je uvedený dotazník na meranie emocionálnej inteligencie. Dotazník pozostáva zo 40 otázok, resp. tvrdení, pričom otázky sú rozdelené do 4 oblastí: *sebauvedomie* (otázky 1 – 10), *sebamanažment* (otázky 11 – 20), *sociálne povedomie* (otázky 21 – 30) a *manažment vzťahov* (otázky 31 – 40). Zamestnanec po prečítaní tvrdenia vyznačí na škále frekvenciu, ktorá sa najviac zhoduje s jeho vnímaním, pričom je možné pri každom tvrdení označiť iba jednu odpoveď.

Tabuľka 16: Analýza emocionálnej inteligencie

Tvrdenie	0- nikdy	1- veľmi zriedka	2- niekedy	3- často	4- vždy
1. V pracovných činnostiach sa riadim vlastnými zásadami.					
2. Viem, o aké pracovné úlohy sa zaujímam.					
3. Poznám svoje silné stránky v pracovných činnostiach.					
4. Poznám svoje slabé stránky v pracovných činnostiach.					
5. Pracujem na zlepšovaní svojich kompetencií.					
6. Mám plán osobného rastu.					
7. Všimnem si, keď začnem v konfliktnnej situácii strácať sebakontrolu.					
8. Uvedomujem si ciele, na ktorých pracujem.					
9. Som si vedomý/á svojej oblasti kompetencií v pracovných činnostiach.					
10. Mám tendenciu analyzovať dôvody svojho správania.					
11. Viem, ako sa vyhnúť konfliktným situáciám.					
12. Som emocionálne vyrovnaný zamestnanec.					
13. Som trpezlivý pri dosahovaní cieľa.					
14. Pokojne reagujem na kritiku zo strany manažérov.					
15. Zachovávam si sebakontrolu v každej situácii.					
16. V stresovej situácii vykonávam svoju prácu bez chýb.					
17. Počas pracovného dňa som plný energie a sily.					

Tvrdenie	0- nikdy	1- veľmi zriedka	2- niekedy	3- často	4- vždy
18. Ľahko sa prispôbujem zmenám v pracovných činnostiach.					
19. Viem prekonať úzkosť.					
20. Viem, ako prekonať svoj strach.					
21. Pri verejnom prejave vnímam náladu publika.					
22. Dokážem podporiť kolegov v ťažkých situáciách.					
23. Všímam si obavy kolegov.					
24. Viem, kedy treba hovoriť a kedy mlčať.					
25. Dokážem ľahko rozpoznať emócie kolegov podľa výrazu ich tváre a gestikulácie.					
26. Rozumiem problémom kolegov, zákazníkov a klientov.					
27. Viem, čo by som inému človeku nemal povedať.					
28. Úprimne chválím zamestnancov.					
29. Ľudia majú tendenciu zdieľať so mnou svoje problémy.					
30. Viem vycítiť náladu v tíme.					
31. Viem primerane povedať svojmu nadriadenému nie.					
32. Viem povedať nie svojim kolegom.					
33. Inšpirujem kolegov.					
34. Zlepšujem náladu v tíme.					
35. Preberám zodpovednosť za projekty.					
36. Ľahko iniciujem zmeny.					
37. Mám tendenciu prijať úlohu lídra.					
38. Mám pocit, že som úspešný človek.					
39. Poznám silné a slabé stránky každého člena tímu (kolegu).					
40. Snažím sa vytvárať príjemnú atmosféru pre svoj tím (kolegov).					

Potom, ako zamestnanec odpovie na všetky otázky, sčítajú sa body podľa jeho odpovedí za jednotlivé oblasti. Výsledky za jednotlivé oblasti zobrazuje tabuľka č. 17, z ktorej je možné identifikovať úroveň jednotlivých oblastí emocionálnej inteligencie.

Tabuľka 17: Úroveň jednotlivých oblastí emocionálnej inteligencie

	0-3 – nízka úroveň	3 - 7 – priemerná úroveň	Viac ako 7 – vysoká úroveň
1. Sebauvedomenie	<u>Máte nízku úroveň sebauvedomenia.</u> Nemusíte byť vždy schopný jasne identifikovať svoje emócie a dôvody, ktoré ich vyvolávajú. Je pre vás ťažké pochopiť vlastné túžby a posúdiť svoj skutočný potenciál. <u>Na zvýšenie úrovne sebauvedomenia</u> sa odporúča určiť váš typ temperamentu, zostaviť	<u>Máte priemernú úroveň sebauvedomenia.</u> Svoje emócie dokážete ľahko identifikovať, ale niekedy nesledujete spúšťače alebo dôvody, ktoré ich vyvolávajú. Rozumiete svojim silným a slabým stránkam, ale nie vždy sledujete svoje vlastné úspechy a môžete podceňovať svoje schopnosti.	<u>Máte vysokú úroveň sebauvedomenia.</u> Viete ľahko identifikovať svoje emócie, ako aj sledovať spúšťače a dôvody, ktoré ich vyvolávajú. Viete, čo chcete; jasne formulujete svoje ciele a strategický cieľ. Uvedomujete si svoje silné a slabé stránky, obmedzenia a príležitosti, ako aj kariérne vyhliadky.

	0-3 – nízka úroveň	3 - 7 – priemerná úroveň	Viac ako 7 – vysoká úroveň
	zoznam svojich slabých a silných stránok, vypracovať strategické plány na nasledujúcich 1-5 rokov a sformulovať svoje základné zásady v pracovnej činnosti.	<u>Na zvýšenie úrovne sebauvedomenia</u> vám odporúčame, aby ste si ujasnili zoznam svojich slabých a silných stránok, vypracovali strategický plán v pracovnej činnosti, oboznámili sa so stresormi pre váš typ temperamentu, spísali svoje zodpovednosti a úlohy v pracovnej činnosti a sformulovali základné pravidlá správania pre ich správne vykonávanie.	Dodržiavajte zvolenú stratégiu a konajte podľa vlastných zásad. Analyzujte výsledky. Zlepšujte svoju pracovnú činnosť každý deň!
2. Sebamanažment	Máte nízku úroveň sebariadenia. Často nedokážete ovládať svoj hnev a nedokážete prekonať strach a úzkosť. Často máte zlú náladu. Máte sklon brániť sa inováciám a zmenám. Neúspechy si beriete k srdcu a dlho si ich pamätáte. <u>Na zvýšenie úrovne sebariadenia</u> nezabudnite na svoje ciele v pracovnej činnosti. Zamerajte sa na svoje vlastné pracovné úspechy. Naučte sa techniky relaxácie a rozptýlenia pozornosti. Dovoľte si robiť chyby.	Máte priemernú úroveň sebariadenia. Niekedy je pre vás ťažké prekonať strach a úzkosť pred dôležitým prejavom alebo obchodným rokovaním. Máte obavy z inovácií a zmien. Niekedy sa kvôli problémom v práci nedokážete uvoľniť ani doma. <u>Na zvýšenie úrovne sebariadenia</u> vám odporúčame prevziať zodpovednosť za projekty a neustále sa zlepšovať na pracovisku. Zamerajte sa na strategický cieľ, pre ktorý potrebujete získať kontrolu nad svojimi deštruktívnymi emóciami. Rozšírte svoje tvorivé záujmy. Udržujte si fyzické zdravie, čítajte knihy, rozvíjajte tvorivé myslenie a premýšľajte o vlastných otázkach.	Máte vysokú úroveň sebariadenia. Viete, ako ovládať deštruktívne emócie, aby ste dosiahli cieľ. Vždy viete, čo chcete. Spravidla máte dobrú náladu a rýchlo zabúdate na neúspechy. Zaujímajú vás nové informácie a príležitosti. Dokážete zostať v harmónii so sebou samým a svojim najbližším okolím. Ste považovaný za vyrovnaného človeka. V budúcnosti si naďalej osvojíte zdrojový prístup k emocionálnej inteligencii: udržujte si fyzickú kondíciu, čítajte knihy, rozvíjajte tvorivé myslenie a premýšľajte o vlastných otázkach.
3. Sociálne povedomie	Máte nízku úroveň sociálneho povedomia. Je pre vás ťažké pochopiť emócie a zámery ľudí, s ktorými pracujete. Vyhýbate sa tímovej práci a uprednostňujete samostatné úlohy. Niekedy ste k ostatným dosť kritický a zdráhate sa zdieľať spoločné ciele. Ste dosť vyberavý voči ostatným a máte tendenciu nekompromisne dodržiavať formality. Je	Máte priemernú úroveň sociálneho povedomia. Niekedy si pre svoju zaneprázdnenosť nevšimnete zmenu nálady členov tímu alebo spolupracovníkov. Máte tendenciu tešiť sa z nových známostí a snažíte sa podeliť o informácie. Viete počúvať a máte tendenciu chápať emócie a túžby druhých. Niekedy však niektorých členov tímu a kolegov podceňujete.	Máte vysokú úroveň sociálneho povedomia. Viete ľahko zachytiť zmenu nálady svojich kolegov a pochopiť ich emócie prostredníctvom mimiky a gest. Často sa s vami delia o problémy, pretože ste vždy pripravení podporiť a pomôcť. Ľahko nadväzujete známosti a presne vycítite, čo zákazníci potrebujú. Úprimne sa zaujímate o

	0-3 – nízka úroveň	3 - 7 – priemerná úroveň	Viac ako 7 – vysoká úroveň
	<p>pre vás ťažké zvýšiť predaj a nájsť nových zákazníkov. V práci sa často dostávate do konfliktných situácií.</p> <p><u>Na zvýšenie úrovne sociálneho povedomia</u> vám odporúčame sa zúčastňovať skupinových a tímových aktivít, venovať pozornosť mimike, gestám a intonácii svojich kolegov. Začnite sa úprimne zaujímať o život a záľuby svojich spolupracovníkov. Snažte sa viac počúvať a prejavte ochotu pomôcť.</p>	<p><u>Na zvýšenie úrovne sociálneho povedomia</u> počas plnenia úloh sa snažte venovať viac pozornosti a všímať si emocionálne prejavy svojich kolegov. Nezabúdajte na dôležitosť udržiavania dobrých vzťahov a príjemnej atmosféry. Častejšie zdieľajte záujmy skupiny. Snažte sa viesť zmeny a hľadať nové príležitosti. Buďte pozorný a všímavý.</p>	<p>život svojich kolegov a ich záľuby; venujete pozornosť novinkám v pracovnej činnosti. Niekedy na kolegov zapôsobíte svojím pozorovaním a presnosťou predpovedí. Chápete hodnotu každého spolupracovníka a člena tímu. Ľahko podporujete ciele svojho tímu a zdieľate skupinové záujmy.</p>
4. Manažment vzťahov	<p>Máte nízku úroveň <u>manažmentu vzťahov</u>. Vyhýbate sa novým kontaktom a obchodným rokovaniam. Málokedy sa vám podarí obhájiť vlastný názor. Nedokázate efektívne spolupracovať s kolegami, preto máte tendenciu pracovať na diaľku a samostatne. Bránite sa zmenám.</p> <p><u>Na zlepšenie úrovne riadenia vzťahov</u> vám odporúčame zúčastňovať sa na skupinových úlohách. Snažte sa zvýšiť svoje kompetencie a zúčastňovať sa na verejných vystúpeniach. Nepodceňujte dôležitosť úloh, ktoré plníte. Obhajujte svoj vlastný názor, ale nevyvolávajte konflikty.</p>	<p>Máte priemernú úroveň <u>manažmentu vzťahov</u>. Viete, ako presvedčiť kolegov a zákazníkov. Radi komunikujete a udržiavate kontakt. Takmer vždy sa vám podarí vyhnúť sa konfliktným situáciám. Ľahko podporujete inovácie a ste jedným z prvých ľudí, ktorí ich zavádzajú. Dokázate inšpirovať kolegov k realizácii zaujímavých projektov, ale nie vždy preberáte zodpovednosť za ich realizáciu. Nie vždy sa vám darí riadiť vzťahy v skupine a predchádzať konfliktom v tíme.</p> <p><u>Na zlepšenie úrovne riadenia vzťahov</u> vám odporúčame zúčastňovať sa na verejných vystúpeniach a naučiť sa obhájiť svoj názor. Rozšírte svoju sféru vplyvu a zvýšte svoju vlastnú kompetentnosť. Nevyhýbajte sa zodpovednosti. Vytvárajte nové príležitosti, zapájajte sa do nových komunít, prejavujte iniciatívu a naučte sa uplatňovať stratégiu, kde vyhrávajú obe strany. Vytvorte si príjemnú</p>	<p>Máte vysokú úroveň <u>manažmentu vzťahov</u>. Vaše správanie je asertívne (sebavedomé a aktívne, ale bez agresie): dokázate kolegom rozumne povedať nie bez toho, aby ste sa vystavili konfliktu. Dokázate kolegov nielen presvedčiť, ale aj viesť. Vašou hlavnou emóciou je záujem. Často ste iniciátorom zmien; ste kompetentný v pracovných záležitostiach. Vždy nájdete nejaký priestor na rast, každému členovi tímu dávate nové príležitosti a udržiavate morálku tímu. Samozrejme, ste optimista. Držíte slovo a preberáte zodpovednosť za dlhodobé projekty. Dobre sa správate a prezentujete na verejnosti a úspešne vyjednávate. Dokázate organizovať prácu tímu tak, aby ste dosiahli svoj strategický cieľ. S najväčšou pravdepodobnosťou ste vodca.</p>

	0-3 – nízka úroveň	3 - 7 – priemerná úroveň	Viac ako 7 – vysoká úroveň
		atmosféru dôvery. Zapojte kolegov do spolupráce.	

Po priradení úrovne v jednotlivých oblastiach sa získa celková úroveň emocionálnej inteligencie jednotlivca, resp. skupiny / generácie.

1. **Nízka úroveň** – úroveň, kedy jednotlivec ťažko identifikuje svoje emócie a ich príčiny. Ťažko zvláda svoje nálady. Ťažko chápe zámery iných ľudí. Vyhyba sa novým kontaktom a obchodným vzťahom. Má tendenciu pracovať na diaľku a samostatne, bez zmeny.
2. **Stredná úroveň** - človek ľahko identifikuje svoje emócie, ale nie vždy sleduje dôvody, ktoré ich vyvolávajú. Chápe svoje silné a slabé stránky, ale má tendenciu podceňovať svoje schopnosti. Počúva ostatných a ochotne sa delí o informácie, ale podceňuje niektorých členov tímu a kolegov. Rád sa socializuje a dokáže inšpirovať kolegov, ale vyhyba sa prevzatiu zodpovednosti za realizáciu projektu.
3. **Vysoká úroveň** – jednotlivec jasne formuluje svoje ciele a drží sa zvolenej stratégie. Pozná svoje silné a slabé stránky. Má prehľad o nových informáciách a ľahko zavádza inovácie. Ovláda svoje nálady a je vyrovnaný. Ľahko nadväzuje priateľstvá a úprimne sa zaujíma o život svojich kolegov. Disponuje asertívnym správaním. Vždy nachádza nové príležitosti, udržiava morálku tímu a snaží sa dosahovať tímové ciele.

C. Digitálne zručnosti

Poslednou analyzovanou oblasťou kompetencií sú **digitálne zručnosti zamestnancov**. Tabuľka č.18 obsahuje dotazník so šiestimi tvrdeniami, pričom každé tvrdenie sa svojim obsahom zameriava na inú digitálnu zručnosť. Zamestnanci po prečítaní tvrdenia vyznačia mieru, do akej súhlasia s výrokom. Na každé tvrdenie je možné odpovedať iba raz.

Tabuľka 18: Analýza digitálnych zručností zamestnanca

Tvrdenie	úplne nesúhlasím	skôr nesúhlasím	skôr súhlasím	úplne súhlasím
1. Som informačne a dátovo gramotný (dokážem vyhľadať, získať, ukladať a analyzovať digitálne dáta, resp. informácie dostupné na internete a posúdiť ich zdrojovú a obsahovú relevantnosť).				
2. Som schopný komunikovať, zdieľať a využívať informácie prostredníctvom digitálnych technológií, pričom si uvedomujem kultúrnu a generačnú rozmanitosť.				
3. Som schopný vytvárať a upravovať digitálny obsah vrátane uplatňovania autorských práv a licencií.				
4. Ovládam princípy kybernetickej bezpečnosti (som schopný bezpečne chrániť zariadenia, ich digitálny obsah, ako aj osobné a citlivé informácie zdieľané prostredníctvom týchto zariadení).				
5. Som si vedomý dopadu digitálnych technológií na rôzne aspekty života (životné prostredie, well-being a inklúzia).				

6. Som schopný sledovať najnovšie digitálne trendy, ich implementáciu vo firme a podporovať ostatných v rozvoji svojich digitálnych kompetencií.				
--	--	--	--	--

V prípade, že by organizácie chceli do hlbšej miery analyzovať digitálne zručnosti ľudského kapitálu, môžu tak spraviť prostredníctvom testu na stránke Europass².

IV. Sumarizácia výsledkov analýzy zamestnancov

Nástroj sumarizácie výsledkov analýzy zamestnancov (okrem emocionálnej inteligencie) ponúka prehľad výsledkov z predchádzajúcich analýz. V tabuľke č.19 môžu vlastníci, manažéri alebo poverení zamestnanci uviesť anonymné odpovede všetkých zamestnancov. Tabuľka poskytuje celkový prehľad stavu vybraných kompetencií v organizácii alebo v tíme, v ktorom sa robila analýza.

Tabuľka 19: Sumarizácia výsledkov analýzy kompetencií zamestnancov

Č. otázky	Kompetencia	Zaznačenie odpovedí			
		Úplne nesúhlasím	Skôr nesúhlasím	Skôr súhlasím	Úplne súhlasím
1.	Spoločenská dôvera				
2.					
3.	Reziliencia - pripravenosť				
4.					
5.	Reziliencia - ostražitosť				
6.					
7.	Reziliencia - agilita				
8.					
9.	Svedomitosť				
10.					
11.	Otvorenosť				
12.	Ochota spolupracovať				
13.					
14.	Rešpekt / Dôvera				
15.					
16.	Digitálne zručnosti				
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					

Výsledky analýz zo súčasnej úrovne medzigeneračnej spolupráce zamestnancov a analýzy ich predispozícií podľa kompetencií potrebných na spoluprácu sú vstupom pre rozhodovanie v ďalších častiach koncepčného modelu.

² Test môžu organizácie nájsť tu: [Digital Skills Assessment Tool \(europa.eu\)](https://europa.eu/digital-skills-assessment-tool/)

V. Doplnkové nástroje

Organizácie môžu použiť aj dodatočné nástroje, ktoré im pomôžu lepšie zmapovať ich ľudský kapitál. Ich využitie môže byť zaujímavé aj pre samotných zamestnancov, manažérov či vlastníkov, keďže sa môžu dozvedieť viac o slabých, ale aj silných stránkach jednotlivcov, tímov či generácií. Tabuľka 20 ponúka prehľad možných doplnkových nástrojov.

Tabuľka 20: Prehľad doplnkových nástrojov mapovania ľudského kapitálu

Nástroj	Odkaz	Poznámka
16 personalities	https://www.16personalities.com/free-personality-test	Test osobnosti
Test zebra	https://testzebra.com/sk	Testy osobností, náborové testy v oblasti hard aj soft zručností, testy na manažérske pozície, testy motivácie.
Facet5 (Cambridge)	https://www.facet5global.com/home/#solutions	Hodnotenie talentov, osobného rozvoja, tímového rozvoja a líderstva
Silné stránky	https://silnestranky.sk/	Testy osobnosti - rozvoj talentov a budovanie silných stránok <i>*podľa metodiky organizácie Gallup</i>
Gallup CliftonStrengths	https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/home.aspx	Testy osobnosti - rozvoj talentov a budovanie silných stránok
Hogan	https://www.hoganassessments.com/	Testy osobnosti, ktoré predpovedajú výkon zamestnanca a kultivujú strategické sebauvedomenie, aby zamestnanci/manažéri dosiahli svoj najväčší potenciál

Organizácie sa môžu dostať k jednotlivým nástrojom po kliknutí na odkaz. Niektoré nástroje alebo funkcionality sú spoplatnené. Samozrejme, na trhu je množstvo alternatív, ktoré môžu organizáciám viac vyhovovať podľa ich podnikateľských špecifik.

3.3. Komponenty digitálnej transformácie

Predmetom tejto časti je analýza komponentov digitálnej transformácie v kontexte medzigeneračnej spolupráce. Predmetom analýzy sú procesy, technológie a nástroje, ktoré sme identifikovali v nami skúmanom kontexte ako kľúčové komponenty predstavujúce východiskový rámec, ako aj potenciálne katalyzátory rozvoja medzigeneračnej spolupráce v organizácii.

I. Hodnotenie komponentu „Procesy“

Obsahom hodnotenia procesov podniku ako komponentov digitálnej transformácie nie je komplexné mapovanie procesov, ktoré je samo o sebe náročné na prácnosť, ale jednoduché identifikovanie najdôležitejších procesov (z pohľadu činnosti podniku, z pohľadu digitálnej transformácie ako z hľadiska ich relevantnosti v zmysle ľudí a manažmentu podniku) a zhodnotenie a) miery ich digitalizácie a automatizácie, a b) rozsahu, do akého je ich možné meniť alebo prispôbovať smerom k digitalizácii a automatizácii (v prípade, ak ide o plne digitalizované a/alebo automatizované procesy, je potrebné hodnotiť ich pripravenosť z hľadiska prípadných ďalších zmien v digitalizácii a/alebo automatizácii).

Krok 1: Identifikácia najdôležitejších procesov

Tabuľka 21: Identifikácia procesov

Najdôležitejšie procesy z hľadiska digitálnej transformácie	
A. Hlavné procesy	A.1 A.2 ...
B. Podporné procesy	B.1 B.2 ...
C. Riadiace procesy	C.1 C.2 ...

Krok 2: Zhodnotenie procesov – miera digitalizácie a automatizácie (D/A) a pripravenosť na zmenu

Tabuľka 22: Zhodnotenie procesov

Proces	Kritérium	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4
A.1	Miera D/A				
	Pripravenosť				
A.2	Miera D/A				
	Pripravenosť				
B.1	Miera D/A				
	Pripravenosť				
...	Miera D/A				
	Pripravenosť				

Hodnotenie miery digitalizácie a automatizácie: Pri hodnotení úroveň 1 = Všetky dáta a úkony sú vo fyzickej, ne-digitálnej podobe a sú vykonávané ručne, kým úroveň 4 = Všetky opakujúce sa úkony sú automatizované, dáta a ich toky sú digitalizované.

Hodnotenie pripravenosti na zmenu: Hodnotenie by sa malo zamerať na mieru opakovateľnosti procesu (vysoká opakovateľnosť a nízka miera variability znamenajú nižšiu náročnosť digitalizácie a automatizácie), charakter a nahraditeľnosť úkonov vykonávaných ľuďmi, či početnosť a zložitnosť úkonov. Pri hodnotení, úroveň 1 = najzložitejšia potenciálna zmena a najnižšia pripravenosť, kým úroveň 4 = najjednoduchšia potenciálna zmena a bezprostredná pripravenosť.

II. Hodnotenie komponentu „Technológie“

Obsahom hodnotenia technológií z hľadiska medzigeneračného podnikania v kontexte digitálnej transformácie je identifikácia najdôležitejších digitálnych technológií vzhľadom na zameranie podnikania ako aj vzhľadom na procesy, ktoré sú v podniku vykonávané a nástroje, ktoré pri tom podnik využíva. Vychádzať by sa malo nielen z už využívaných či zvažovaných technológií, ale aj z relevantných nových technológií, ktoré sa postupne v odvetví či v rámci konkurenčných podnikov objavujú a nachádzajú v nich využitie v nadväznosti na prebiehajúcu digitálnu transformáciu. Príkladom môžu byť technológie ako umelá inteligencia, cloud computing, virtuálna realita, a pod. Následne sa hodnotenie zameria na stanovenie miery

ich využívania, pričom ho možno tiež rozšíriť o hodnotenie miery pripravenosti podniku na ich využívanie (pri ktorej možno do úvahy brať viaceré faktory, vrátane medzigeneračných charakteristík podniku). V druhom prípade, ak ide o plne využívanú technológiu, je potrebné hodnotiť pripravenosť podniku z hľadiska prípadných ďalších zmien a posunov v jej využívaní.

Krok 1: Identifikácia relevantných technológií

Najdôležitejšie technológie z hľadiska digitálnej transformácie.

Tabuľka 23: Identifikácia technológií

Technológia	Dôležitosť			
	Nízka	Stredná	Vysoká	Kritická
T1				
T2				
T3				
...				

Hodnotenie relevantných technológií: Pri hodnotení úroveň 1 = technológia má pre podnik len nízku dôležitosť, kým úroveň 4 = technológia je pre podnik kritická

Krok 2: Hodnotenie miery využívania a pripravenosti na identifikované technológie

Tabuľka 24: Hodnotenie technológií

Technológia	Kritérium	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4
T.1	Miera využitia				
	Pripravenosť				
T.2	Miera využitia				
	Pripravenosť				
T.3	Miera využitia				
	Pripravenosť				
...	Miera využitia				
	Pripravenosť				

Hodnotenie miery využívania technológie: Pri hodnotení úroveň 1 = technológia nie je využívaná a doposiaľ sa s jej využívaním nepočítalo, kým úroveň 4 = technológia je pravidelne využívaná do plnej miery potenciálu relevantného pre podnik.

Hodnotenie pripravenosti na využívanie technológie: Pri hodnotení úroveň 1 = najnižšia miera pripravenosti v podniku (vrátane jeho medzigeneračného tímu) na využívanie technológie, kým 4 = bezprostredná pripravenosť podniku na využívanie technológie.

III. Hodnotenie komponentu „Nástroje“

Hodnotenie digitálnych technologických nástrojov pre podnikanie z hľadiska medzigeneračného podnikania v kontexte digitálnej transformácie je zamerané na identifikáciu relevantných nástrojov, ktoré môžu byť v podniku využité. Pozornosť je potrebné upriamiť nielen na nástroje, ktoré podnik aktuálne využíva, ale tiež na dostupné nástroje, ktoré by mohol využiť potenciálne. Ako východisko možno použiť

kategorizáciu nástrojov uvedenú v kroku 1 nižšie. Po identifikácii nástrojov je v ďalšom kroku potrebné hodnotenie zamerať na určenie miery ich využívania, pričom, rovnako ako v prípade hodnotenia technológií, ho možno tiež rozšíriť o hodnotenie miery pripravenosti podniku na efektívne využívanie kapacity a potenciálu týchto nástrojov (pri ktorej možno do úvahy brať viaceré faktory, vrátane medzigeneračných charakteristík podniku).

Krok 1: Identifikácia nástrojov relevantných pre digitálnu transformáciu podnikania

Tabuľka 25: Identifikácia nástrojov

Kategória	Digitálne nástroje
Komunikačné nástroje	- -
Nástroje na kolaboráciu a projektový manažment	- -
CRM nástroje (nástroje na riadenie vzťahov so zákazníkmi)	- -
ERP nástroje (nástroje na plánovanie podnikových zdrojov)	- -
Nástroje na administráciu HR (ľudských zdrojov)	- -
Business intelligence a analytické nástroje	- -
Finančné a účtovnícke nástroje	- -
Administratívne a podporné nástroje	- -
Zákazníka podpora a pomoc	- -
Bezpečnostné nástroje	- -
E-commerce nástroje	- -
Marketingové (automatizačné) nástroje	- -
Nástroje na manažment sociálnych médií	- -

Krok 2: Zhodnotenie úrovne využívania a pripravenosti na využívanie nástrojov

Tabuľka 26: Hodnotenie využívania nástrojov

Nástroj	Kritérium	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4
N.1	Miera využitia				
	Pripravenosť				
N.2	Miera využitia				
	Pripravenosť				
N.3	Miera využitia				
	Pripravenosť				

...	Miera využitia				
	Pripravenosť				

Hodnotenie miery využívania nástroja: Pri hodnotení úroveň 1 = nástroj nie je využívaný a neexistuje povedomie o jeho možnostiach a spôsoboch využitia, kým úroveň 4 = nástroj je pravidelne využívaný do plného rozsahu svojho potenciálu v súlade s potrebami podniku.

Hodnotenie pripravenosti na využívanie nástroja: Pri hodnotení úroveň 1 = najnižšia miera pripravenosti v podniku (vrátane jeho medzigeneračného tímu) na využívanie nástroja, kým 4 = bezprostredná pripravenosť podniku na využívanie nástroja.

3.4. Vstupy externého prostredia

Analýza externého prostredia je dôležitá nielen pre účely medzigeneračného podnikania / spolupráce v dobe digitalizácie, ale aj pre iné oblasti strategického i taktického manažmentu malých a stredných podnikov. V tejto časti sa zameriame na externé informácie zamerané špecificky na medzigeneračné podnikanie a spoluprácu v dobe digitalizácie. Informácie získané z analýzy externého prostredia v kontexte medzigeneračného podnikania a digitalizácie sú jedným z kľúčových vstupov pre fázu 3. Tieto informácie predstavujú dôležitý vstup pre stanovenie cieľov, stratégií a akčných plánov pre úspešný rozvoj medzigeneračného podnikania a spolupráce vo firme. Analýzu navrhujeme realizovať v dvoch krokoch a to získanie informácií o externom prostredí prostredníctvom nami vytvoreného nástroja nazývaného „Dashboard“, a analýzou dát získaných z mapovania stakeholderov, politik, najlepších praktík, ako aj podporných služieb.

I. Získanie informácií o externom prostredí – Dashboard

Dashboard je nástroj na získanie prehľadu o dôležitých externých ukazovateľoch medzigeneračného podnikania a digitalizácie. Je umiestnený na web platforme <https://digicrossgen.fmuk.eu>. Obsahuje dáta z kľúčových databáz o podnikaní, ako aj stave digitalizácie v krajine. Zdrojom dát o podnikaní sú databázy Globálneho monitoru podnikania (GEM) a Globálneho univerzitného výskumu podnikateľského ducha študentov (GUESSS). Dáta z týchto dvoch databáz umožňujú porovnanie podnikateľských charakteristík mladých a seniorov a to na Slovensku, ako aj v medzinárodnom prostredí. Takisto na základe špecifických otázok zadaných v oboch prieskumoch možno získať ďalšie kvalitatívne charakteristiky o medzigeneračnom podnikaní. Informácie z oboch prieskumov sú ďalej analyzované a spracované vo forme odborných a vedeckých monografií, ktoré je možné nájsť napríklad na <https://www.gemconsortium.org/report>.

Informácie o stave digitalizácie v krajine je možné, okrem iných zdrojov, získať aj prostredníctvom Indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti (tzv. DESI index). Základným zdrojom dát je správa vydávaná Európskou komisiou. Pre rok 2023 je možné správu získať prostredníctvom odkazu <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/2023-report-state-digital-decade>.

II. Informácie získané z mapovania stakeholderov, politik, podpory a najlepších praktík

Informácie o hlavných stakeholderoch, relevantných politikách, dostupnej podpore a osvedčených praktíkách umožňujú organizácii pochopiť kontext, v ktorom pôsobí, a identifikovať kľúčové subjekty,

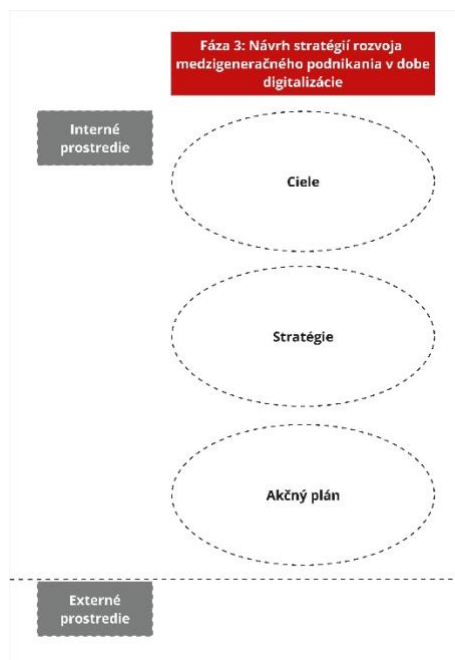
ktoré ju ovplyvňujú, resp. ktoré môžu byť ovplyvnené jej iniciatívami. Poznanie relevantných politík, podpory a najlepších praktík je takisto dôležité pre vytvorenie stratégií v predmetnej oblasti.

Informácie z mapovania týchto oblastí sú spracované v tabuľkových formách a sú dostupné na webovej stránke <https://digicrossgen.fmuk.eu>.

4. Fáza 3: Návrh stratégií medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

Cieľom tretej fázy koncepčného modelu je spracovať návrh stratégií medzigeneračného podnikania/ spolupráce v dobe digitalizácie, a to na základe analýz realizovaných v predchádzajúcej fáze.

Obrázok 12: Fáza 3 koncepčného modelu



V našom kontexte stratégiu chápeme ako súhrnný a integrovaný návrh postupov a prístupov, vytvorený ako nástroj na naplnenie vytýčeného smerovania a cieľov v oblasti medzigeneračného podnikania.

Dôležitým princípom pri tvorbe stratégie medzigeneračného podnikania je tzv. strategické zosúladenie, pričom máme na mysli zosúladenie vnútri podniku, teda integráciu rôznych prvkov organizácie, ktoré zabezpečí, že všetko úsilie, zdroje a iniciatívy sú nasmerované k dosahovaniu požadovaných podnikateľských cieľov. Zosúladenie stratégie medzigeneračného podnikania s podnikateľskou stratégiou môže byť cenným zdrojom konkurenčnej výhody dnešných medzigeneračných firiem.

V prípade strategického zosúladenia pri stratégii medzigeneračného podnikania musíme vnímať z hľadiska jej hierarchie v podniku dve úrovne zosúladenia. Prvou je zosúladenie samotnej stratégie medzigeneračného podnikania s podnikateľskou stratégiou podniku, ktorá hovorí o jeho celkovom smerovaní. Základnými určujúcimi prvkami stratégie na úrovni podniku, resp. organizácie sú jeho poslanie, vízia a strategické ciele. V tomto prípade je medzigeneračný aspekt jednou z viacerých súčastí podniku ako podnikateľskej entity, v ktorej by všetky aspekty mali byť zosúladené v súlade s jej biznisovým smerovaním. Druhou úrovňou zosúladenia je zosúladenie všetkých relevantných a dotknutých oblastí podniku vychádzajúc zo stratégie medzigeneračného podnikania takým spôsobom, aby naplnenie tejto stratégie v požadovanej miere podporovali. Dôležitú úlohu zohrávajú strategické ciele v oblasti digitalizácie, ktoré sa zameriavajú špecificky na oblasť digitalizácie a digitálnych technológií. Zahŕňajú digitalizáciu procesov, zlepšenie efektivity a konkurencieschopnosti prostredníctvom digitálnej transformácie a digitálnych inovácií. Ďalšími kľúčovými aspektami podniku, ktoré je potrebné zohľadniť v zmysle strategického zosúladenia, sú predovšetkým ľudia v podniku (teda jeho ľudský kapitál), jeho manažment (organizačné aspekty z hľadiska

oblasti stratégie a iniciatív vedúcich k naplneniu stanovených cieľov podniku, a ďalej z hľadiska jeho podnikateľských aktivít v zmysle poskytovaných výrobkov a služieb, ako aj z hľadiska jeho organizačnej štruktúry a kultúry), a vybrané komponenty digitálnej transformácie – procesy, nástroje, technológie. Okrem uvedených dvoch hierarchických úrovní by sme mohli pomenovať aj tretiu dimenziu zosúladenia, a to z pohľadu času. Stratégia podniku a jej implementácia by mali byť zosúladené s jeho dlhodobými cieľmi. Krátkodobé potreby podniku by nemali byť napĺňané na úkor udržateľnosti, a poslanie, vízia a stratégia by mali korešpondovať s hodnotami ukotvenými v organizačnej kultúre podniku ako aj s jeho každodennými aktivitami.

Úvodným krokom pri tvorbe stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania je zmapovanie jej východísk vyplývajúcich z celkového strategického smerovania organizácie. Tie sú definované predovšetkým v jej poslaní (misii), vízii a strategických cieľoch. Ďalej, vzhľadom na kľúčovú úlohu digitalizácie ako rámca, v ktorom sa medzigeneračné podnikanie nevyhnutne odohráva, sú dôležitým východiskom aj strategické ciele v oblasti digitalizácie. Tento krok využíva informácie z fázy 3 – analýz, ktoré sú jeho dôležitými vstupmi.

Tabuľka 27: Poslanie (misia) organizácie

--

Tabuľka 28: Vízia organizácie

--

Tabuľka 29: Strategické ciele organizácie

Cieľ 1	
Cieľ 2	
Cieľ 3	
...	

Tabuľka 30: Strategické ciele organizácie v oblasti digitalizácie

Cieľ 1	
Cieľ 2	
Cieľ 3	
...	

4.1. Ciele

Základným krokom pri tvorbe stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie je stanovenie požadovaného stavu organizácie v oblasti medzigeneračného podnikania. Ten by mal byť presne a jasne vymedzený, s konkrétne definovanými charakteristikami. Vďaka tomu je možné vymedziť, kam sa chce organizácia v oblasti medzigeneračného podnikania posunúť zo súčasného východiskového stavu. Toto vymedzenie je možné operacionalizovať pomocou cieľov, ktoré budú mať charakter strategických cieľov a teda budú zreteľne vymedzovať želanú strategickú pozíciu organizácie v medzigeneračnom podnikaní, ktorá bude vecne a časovo definovaná. Východiskom pre stanovovanie cieľov môže byť

predovšetkým identifikácia kľúčových rozdielov medzi súčasným stavom daných oblastí a ich požadovaným stavom.

Z obsahového hľadiska môže byť požadovaný stav organizácie v oblasti medzigeneračného podnikania definovaný strategickými cieľmi v oblasti medzigeneračného podnikania s celostným, prierezovým charakterom, ako aj strategickými cieľmi definovanými už konkrétne pre jednotlivé súvisiace aspekty organizácie (teda ľudský kapitál, manažment a komponenty digitálnej transformácie), vychádzajúc pri tom z rozdielov medzi ich súčasným a požadovaným stavom. Pri tvorbe uvedených cieľov je potrebné vychádzať zo zásad platných pre strategické ciele vo všeobecnosti, ktorými sme sa zaoberali vyššie.

Ciele rozvoja medzigeneračného podnikania s celostným, prierezovým charakterom sa spravidla týkajú viacerých aspektov organizácie (teda ich nemožno priradiť len k jednému zo spomínaných kľúčových aspektov) a môžu mať presah naprieč viacerými funkčnými oblasťami. Ciele rozvoja medzigeneračného podnikania v oblasti ľudského kapitálu môžu adresovať aspekty, ako napríklad štruktúra zamestnancov v podniku (na výkonných ale aj manažérskych pozíciách) z hľadiska generačnej príslušnosti, kvalifikácie či iných charakteristík, ich motivácie, medzigeneračnej spolupráce či súvisiacich kompetencií v oblasti digitalizácie. Pravdepodobne najväčší dôraz je pritom potrebné zamerať práve na oblasť kompetencií medzigeneračnej spolupráce pri zabezpečovaní kľúčových úloh digitalizácie. V prípade aspektov manažmentu organizácie sa ciele môžu týkať najmä organizačnej štruktúry podniku, jeho organizačnej kultúry, prístupov k manažmentu diverzity či manažmentu medzigeneračnej spolupráce. Napokon, v prípade komponentov digitálnej transformácie ciele môžu súvisieť s oblasťami, ako sú digitálna transformácia procesov, využívanie a pripravenosť na relevantné digitálne technológie, či využívanie a pripravenosť na relevantné nástroje digitálnej transformácie podnikania.

V prípade všetkých vymedzených cieľov je potrebné tiež definovanie relevantných ukazovateľov, ktoré umožnia monitorovanie a hodnotenie dosahovania týchto cieľov, a stanovenie ich plánovanej cieľovej hodnoty. To zabezpečuje rámec na meranie úspechu a efektívnosti organizácie v tejto oblasti. Ďalej, vzhľadom na zameranie na medzigeneračné podnikanie, niektoré ciele môžu byť relevantné pre viaceré, resp. všetky generácie pracovníkov v podniku (alebo bez ohľadu na príslušnosť ku generácii), kým niektoré sa naopak môžu vzťahovať ku konkrétnej generácii. Generačná „príslušnosť“ musí byť pri cieľoch v každom prípade uvedená.

I. Strategické ciele rozvoja medzigeneračného podnikania

Oblasť celostných, prierezových charakteristík medzigeneračného podnikania

Tabuľka 31: Ciele rozvoja medzigeneračného podnikania s celostným, prierezovým charakterom

Cieľ	Ukazovateľ	Plánovaná hodnota

Oblasť ľudského kapitálu

Tabuľka 32: Ľudský kapitál: rozdiel medzi súčasným a požadovaným stavom

Atribút ľudského kapitálu	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
---------------------------	---------------------	----------------------	----------------------	---------------------

	X	XXX		
		X	XXX	
			X	XXX

X = súčasný stav, XXX = cieľový stav

Tabuľka 33: Ciele rozvoja medzigeneračného podnikania v oblasti ľudského kapitálu

Cieľ	Ukazovateľ	Plánovaná hodnota

Oblasť manažmentu

Tabuľka 34: Manažment: rozdiel medzi súčasným a požadovaným stavom

Atribút manažmentu	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
	X	XXX		
		X	XXX	
			X	XXX

X = súčasný stav, XXX = cieľový stav

Tabuľka 35: Ciele rozvoja medzigeneračného podnikania v oblasti manažmentu

Cieľ	Ukazovateľ	Plánovaná hodnota

Oblasť komponentov digitálnej transformácie

Tabuľka 36: Komponenty digitálnej transformácie: rozdiel medzi súčasným a požadovaným stavom

Atribút komponentov digitálnej transformácie	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
	X	XXX		
		X	XXX	
			X	XXX

X = súčasný stav, XXX = cieľový stav

Tabuľka 37: Ciele rozvoja medzigeneračného podnikania v oblasti komponentov digitálnej transformácie

Cieľ	Ukazovateľ	Plánovaná hodnota

4.2. Stratégie

Stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania môžu byť, rovnako ako strategické ciele, formulované tak v kľúčových súvisiacich oblastiach, ktorými sú ľudský kapitál, manažment organizácie a komponenty digitálnej transformácie, ako aj s prierezovým, celostným charakterom.

Stratégia, vychádzajúc zo strategických cieľov rozvoja medzigeneračného podnikania obsahuje určenie prioritných oblastí (napríklad, niektorú z nami vymedzených troch kľúčových oblastí), na ktoré sa podnik bude zameriavať a vymedzenie iniciatív, teda prístupov a rámcových aktivít v týchto oblastiach. Tie by mali byť navrhnuté tak, aby viedli k napĺňaniu vytýčených cieľov. Rámcovo vymedzené aktivity sú ďalej konkretizované a rozpracované v akčných plánoch a programoch, ktoré charakterizujeme nižšie. Stratégia by tiež mala obsahovať vymedzenie prístupu k rozpoznaniu, predchádzaniu a korekcii prípadných problémov, a tiež zásady monitorovania relevantných zmien v externom prostredí a ich zapracovania do stratégie. Napokon, jednotlivým stratégiám možno priradiť úroveň priority, čo môže poskytnúť usmernenie v prípade nutnosti ich postupnej implementácie.

Stratégia v oblasti ľudského kapitálu môže definovať priority a iniciatívy súvisiace napríklad so štruktúrou zamestnancov v podniku z hľadiska generačnej príslušnosti, kvalifikácie či iných charakteristík, alebo s medzigeneračnou spoluprácou a rozvojom súvisiacich kompetencií (mladších aj starších generácií) v rámci vzdelávania alebo mentoringu, s dôrazom na ich zosúladenie a definovanie najdôležitejších kompetencií. Takéto iniciatívy môžu mať podobu napríklad vzdelávacích a tréningových aktivít, podporných mechanizmov a nástrojov, a pod.

Stratégia v oblasti manažmentu zas môže vymedzovať priority a iniciatívy napríklad v oblasti organizačného dizajnu, ktorého obsahom je rozhodovanie o tvorbe, uplatňovaní a prepájaní organizačnej štruktúry, systémov manažmentu a organizačnej kultúry. Takéto iniciatívy môžu smerovať k vytváraniu organizačnej štruktúry obsahujúcej medzigeneračné tímy, organizačnej kultúry podporujúcej medzigeneračnú diverzitu, spoluprácu, otvorenosť, prípadne k systémom manažmentu reflektujúcim charakteristiky všetkých generácií, podporujúcim medzigeneračnú spoluprácu a umocňujúcim želané atribúty organizačnej kultúry.

Napokon, stratégia v oblasti komponentov digitálnej transformácie môže určovať priority a iniciatívy súvisiace s procesmi, digitálnymi technológiami a nástrojmi využívanými v organizácii, napríklad v oblasti využívania technológií a nástrojov uľahčujúcich medzigeneračnú spoluprácu či komunikáciu, ich prispôsobovaniu požiadavkám a charakteristikám všetkých generácií v podniku, či zapracovania princípov hodnotenia spokojnosti príslušníkov jednotlivých generácií do procesov v podniku.

Tabuľka 38: Stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania

Cieľ	Stratégia (prioritná oblasť + strategická iniciatíva)	Priorita

4.3. Akčný plán

Akčné plány a programy rozvoja medzigeneračného podnikania predstavujú poslednú úroveň operacionalizácie strategického plánovania v rámci stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania. Akčné plány a programy obsahujú rozpracovanie jednotlivých strategických iniciatív do podoby, ktorá usmerňuje

každodenné fungovanie podniku a jeho viditeľnou aktívnou súčasťou. Sú teda akousi „cestovnou mapou“ pre implementáciu príslušnej stratégie. Pre každú iniciatívu možno je potrebné určiť konkrétne tzv. „akčné prvky“, teda úlohy, aktivity a procesy (súbory aktivít) v logickom poradí z časového aj vecného hľadiska. Kľúčovými pre úspešnosť akčných plánov je pritom správna voľba a postup aktivít ako aj voľba správnych ľudí zainteresovaných na riadení ich implementácie.

Akčné plány spravidla obsahujú identifikáciu príslušnej strategickej iniciatívy, jej rozpracovanie do konkrétnych úloh a aktivít (ktoré by mali byť dostatočne podrobné a konkrétne, aby bolo zrejmé, čo je potrebné urobiť), určenie zodpovednosti za jednotlivé úlohy a aktivity konkrétnym osobám alebo tímom v podniku, stanovenie časového rámcu (pre akčný plán celkovo, a následne pre jednotlivé úlohy a aktivity), určenie požadovaných zdrojov (napr. finančných, ľudských či technických), a identifikáciu potenciálnych rizík. Odporúča sa tiež definovať ukazovatele, prostredníctvom ktorých bude možné realizáciu jednotlivých aktivít a plnenie úloh monitorovať.

Dobre formulované akčné plány bývajú jasné a zrozumiteľné, ich rozpracovanie na jednotlivé úlohy a aktivity je (podobne ako na úrovni cieľov) realistické a uskutočniteľné, bývajú výsledkom participatívnej tvorby so zapojením relevantných aktérov v podniku, a umožňujú flexibilne reagovať na prípadné zmeny či nové príležitosti. Taktiež je dôležité, aby zainteresovaní ľudia v organizácii disponovali kompetenciami, vedomosťami, zručnosťami a informáciami potrebnými pre ich implementáciu, prípadne aby bol zabezpečený potrebný tréning či prístup k potrebným zdrojom.

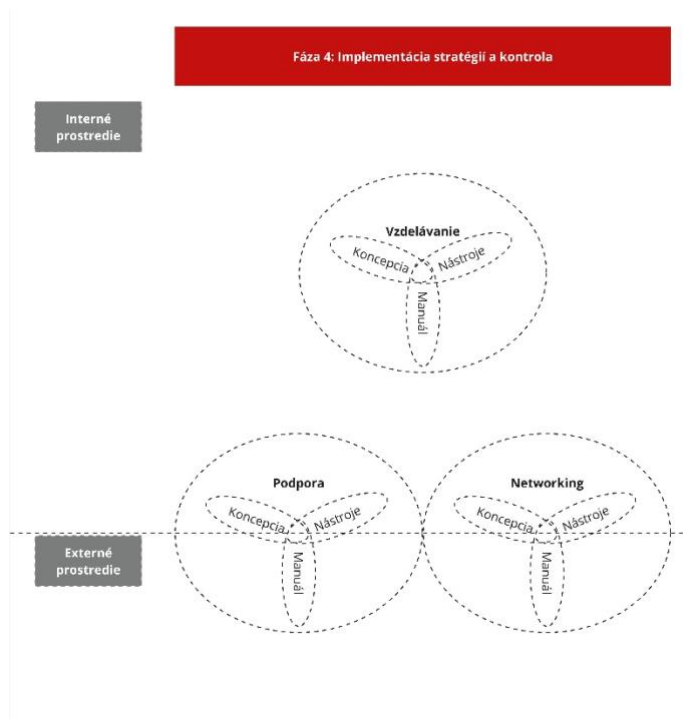
Tabuľka 39: Akčné plány rozvoja medzigeneračného podnikania

Popis iniciatívy	Zodpovedný útvar/zamestnanec	Dátum začatia aktivity	Dátum ukončenie aktivity	Alokované zdroje	Potenciálne riziká

5. Fáza 4: Implementácia stratégií a kontrola

Implementácia stratégií a kontrola sú dôležitou, ak nie najdôležitejšou, fázou úspešnej realizácie implementácie procesu medzigeneračného podnikania do digitálnej transformácie firmy. Ako z analýzy súčasného stavu riešenej problematiky vyplýva, a ako zároveň potvrdili aj naše prieskumy v podnikateľskej a manažérskej praxi, za kľúčové oblasti procesu implementácie stratégií treba považovať vzdelávanie, networking a podporu. V ďalších častiach sú preto spracované uvedené jednotlivé oblasti tejto fázy koncepčného modelu.

Obrázok 13: Fáza 4 koncepčného modelu



5.1. Vzdelávanie

Vzdelávanie je v súčasnej manažérskej a podnikateľskej praxi považované za nevyhnutný prostriedok, ktorý zabezpečuje rozvoj ľudského kapitálu, prostredníctvom ktorého je organizácia schopná flexibilnejšie reagovať na výzvy a nároky turbulentného podnikateľského prostredia. Jednou z takých výziev je aj digitálna transformácia. Konceptia vzdelávania môže organizáciám pomôcť zvládnuť prekážky v procese zavádzania digitálnej transformácie a využiť ju ako príležitosť, jednak na rozvoj digitálnych zručností, ale aj prostredníctvom medzigeneračnej spolupráce, ktorá udrží v organizácii talent, ale aj skúseností a bohaté znalosti jej zamestnancov bez ohľadu na ich vek.

Všeobecným cieľom vzdelávania v organizáciách je zabezpečovanie požadovanej odbornosti zamestnancov, rozvíjanie silných stránok a talentu a zlepšovanie slabých stránok. Špecificky, v kontexte koncepčného modelu, je cieľom vzdelávanie v oblasti medzigeneračnej spolupráce a zároveň aj v oblasti digitálnych zručností, pričom obe sú prínosné v procese zavádzania digitálnej transformácie.

Koncepcia implementácie vzdelávania vychádza z identifikovaných hlavných zámerov a kľúčových princípov, ktorých dodržiavanie môže značne pozitívne ovplyvniť úspešnú implementáciu koncepcie.

I. Hlavné zábery a úlohy medzigeneračného vzdelávania v organizácii v dobe digitalizácie

- A. **Prenos vedomostí** – vďaka prenosu vedomostí medzi generáciami zostávajú potrebné informácie a know-how v organizácii.
- B. **Digitálna gramotnosť** – zaisťuje sa digitálna gramotnosť medzi všetkými generáciami, čo má pozitívne dopady napríklad aj na kybernetickú bezpečnosť, ochranu pred únikom dát, phishingovými podvodmi.
- C. **Digitálne zručnosti** – rozvíjajú sa digitálne zručnosti všetkých zamestnancov, čo organizáciu nelimituje v zavádzaní potenciálnych technologických trendov.
- D. **Schopnosť adaptability** – vzdelávaním v oblasti medzigeneračnej spolupráce dokážu zamestnanci rozvíjať tolerantnosť voči iným vekovým skupinám a schopnosť prispôbovať sa.
- E. **Komunikačné zručnosti** – vďaka medzigeneračnému vzdelávaniu sa zlepšuje komunikácia a vzťahy medzi zamestnancami, ľudia si uvedomujú, že každá generácia má svoj „jazyk“ a naučia sa spolu komunikovať.
- F. **Vyššia angažovanosť zamestnancov** – medzigeneračné vzdelávania zlepšuje zaangažovanosť všetkých zamestnancov bez ohľadu na vek.
- G. **Kreativita** – vďaka medzigeneračnému vzdelávaniu dokážu medzigeneračné tímy prichádzať s kreatívnejšími riešeniami.
- H. **Lepší výkon** – vďaka lepšej zaangažovanosti každej generácie a využitiu medzigeneračného potenciálu sa zlepšuje výkonnosť organizácie.
- I. **Lepšie vzťahy** – vzťahy na pracovisku sa zlepšujú vďaka lepšiemu pochopeniu a súdržnosti kolegov.
- J. **Budovanie mena organizácie** – medzigeneračné vzdelávanie môže byť jeden z pracovných benefitov a môže pomôcť k budovaniu značky organizácie ako inkluzívneho zamestnávateľa.
- K. **Vyššia motivácia** – vyššia chuť pracovať vďaka psychicky zdravému pracovnému prostrediu.

II. Kľúčové princípy a metódy vzdelávania v organizácii

Vzdelávanie na pracovisku „on the job training“ – v slovenskom podnikateľskom prostredí býva metóda vzdelávania na pracovisku najčastejšie vyskytujúcou sa formou, dokonca pre niektoré organizácie jedinou formou vzdelávania. Formy vzdelávania priamo na pracovisku sú:

- a) *Koučing* – dlhodobý proces spolupráce medzi koučom a koučovaným zamestnancom. Kouč poskytuje podporu a rady v určitej oblasti kariérneho života zamestnanca.
- b) *Mentoring* (viac v nasledujúcej podkapitole Networking)
- c) *Konzultovanie* – vzdelávanie prostredníctvom komunikácie, kde sa pracovník vzdeláva na základe položených otázok, na ktoré odpovedá konzultant. Pridanou hodnotou konzultovania je, že konzultant prináša vlastné návrhy a spôsoby riešenia problémov.
- d) *360 stupňová väzba* – je to špecializovaný nástroj vzdelávania, ktorý sa odlišuje od tradičnej spätnej väzby v tom, že spätnú väzbu nedostáva človek len od svojich nadriadených, ale aj od podriadených, od kolegov, ktorí sú na rovnakej hierarchickej úrovni a od zákazníka (viac v nasledujúcej podkapitole Networking).

Vzdelávanie mimo pracoviska „off the job training“ – metóda, ktorá sa uplatňuje mimo pracoviska, čiže v externom prostredí. Medzi metódy vzdelávania mimo pracoviska patria:

- a) *Prednáška* – tradičná forma vzdelávania, ktorá má svoje výhody ako napríklad možné oslovenie širšieho publika, avšak nevýhodou je nedostatok praktických príkladov a nedostatočný priestor pre zapojenie všetkých zamestnancov do diskusie.
- b) *Demonštrácia* – spôsob vzdelávania na základe ukážok od lektorov, napr. v oblasti nových pracovných postupov.
- c) *Prípadové štúdie* – metóda vzdelávania, ktorá je založená predovšetkým na uplatňovaní teoretických poznatkov v praxi. Je vhodná taktiež na rozvíjanie kritického myslenia a kreativity.

Efektívnosť vzdelávania – analýza efektívnosti vzdelávania je dôležitá na to, aby organizácia monitorovala vhodnosť všetkých školení. Už polovica informácií sa zabudne ihneď po vzdelávaní, preto by sa bezprostredne po skončení vzdelávacích programov mali vykonávať praktické úlohy. Efektívnosť vzdelávania možno analyzovať prostredníctvom nasledovných bodov:

- a) Výsledky vzdelávania
- b) Zapojenie účastníkov
- c) Uplatniteľnosť získaných vedomostí
- d) Dopad vzdelávania na ciele organizácie
- e) Analýza pomeru nákladov k prínosom vzdelávacieho programu

Vzájomné učenie – dôležité je budovať kultúru vzájomného učenia. Učiť všetkých zamestnancov, že príslušník ktorejkoľvek generácie má čo ponúknuť bez ohľadu na vek. Vzájomné učenie možno podporiť prostredníctvom nasledovných princípov:

- a) Klásť väčší dôraz na tímovú prácu.
- b) Zostavenie platformy na zdieľanie vedomostí – súčasťou môžu byť mítingy na výmenu vedomostí, digitálna platforma s možnosťou diskusie alebo rôzne nástroje podporujúce spoluprácu.
- c) Organizovanie workshopov – tie môžu byť na rôzne témy, pričom staršia generácia môže rozprávať o osobných skúsenostiach a mladšia generácia môže zdieľať inovácie v danom odvetví.
- d) Podporovanie manažmentom – manažéri a lídri ako významní tvorcovia organizačnej kultúry môžu ostatných motivovať k zdieľaniu vedomostí a skúseností tým, že jednak budú o nej otvorene hovoriť alebo pôjdu sami príkladom.
- e) Odmeňovanie príkladného správania - organizácia môže odmeňovať zamestnancov, ktorí zdieľajú svoje poznatky s ostatnými, či už formálne alebo neformálne.

Digitálna inklúzia – organizácia by mala zabezpečiť vzdelávanie v oblasti digitálnych technológií, trendov a zručností pre všetky vekové kategórie, na čo je nevyhnutné budovať digitálnu inklúziu. Digitálnu inklúziu možno podporiť prostredníctvom nasledovných princípov:

- a) Identifikovanie digitálnej priepasti medzi generáciami je prvým krokom ako zlepšiť situáciu.
- b) Pravidelne hodnotiť digitálne zručnosti a monitorovať progres.
- c) Upraviť vzdelávacie programy podľa dosiahnutých úrovní.
- d) Zabezpečiť vhodné učebné materiály podľa veku – vhodný jazyk, hĺbka informácií a pod.

- e) Flexibilita učenia – organizácie by si mali uvedomovať, že každý zamestnanec má svoje učiace tempo a preferencie, preto by nemala vyvíjať tlak, to spôsobí skôr demotivačný efekt v učiacom procese.
- f) Organizácia môže zaviesť tzv. „buddy program“, v rámci ktorého každý zamestnanec, ktorý bude pociťovať, že potrebuje zlepšiť svoje digitálne zručnosti dostane kamaráta „buddyho“, ktorý mu bude pomáhať v prípade otázok a problémov v jeho učiacom procese. „Buddy“ môže byť ktorýkoľvek zamestnanec, ktorý bude mať vhodné technologické zručnosti.
- g) Organizácia môže oslavovať úspešné príbehy, teda príbehy, kedy zamestnanci prekonalí digitálne výzvy v istej oblasti a dosiahli zlepšenie.

III. Rámcový postup tvorby koncepcie implementácie vzdelávania

- A. Identifikácia aktuálnych problémov a bariér v medzigeneračnej spolupráci pri využívaní technologických zariadení a nástrojov
- B. Formulácia vízie a cieľov
- C. Plánovanie vzdelávania
 - a) Plánovanie vzdelávacích tém
 - b) Definovanie cieľov vzdelávania
 - c) Identifikácia vhodných foriem vzdelávania a tréningu
 - d) Alokácia zdrojov
 - e) Zostavenie komunikačných kanálov
- D. Organizovanie vzdelávania
- E. Vyhodnocovanie a kontrola vzdelávania a tréningu

A. Identifikácia aktuálnych problémov a bariér v medzigeneračnej spolupráci pri využívaní technologických zariadení a nástrojov

Z vyhodnotenia uskutočneného v závere fáz 0, 1, 2 organizácia vyberie najvýraznejšie bariéry, ktorým čelí z pohľadu medzigeneračnej spolupráce a využívania digitálnych nástrojov v kontexte vzdelávania.

Tabuľka 40: Problémy a bariéry z pohľadu medzigeneračnej spolupráce

	IDENTIFIKOVANÉ BARIÉRY
Fáza 0 <i>Analýza digitálnej vyspelosti a zrelosti firmy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
Fáza 1 <i>Analýza povedomia medzigeneračnej spolupráce</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
Fáza 2 <i>Analýza manažmentu organizácie, ľudského kapitálu, komponentov digitálnej transformácie a vstupov externého prostredia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...

B. Vízia a ciele vzdelávania vo firme

- Vízia charakterizuje vytýčený stav, ktorý si firma stanoví v oblasti vzdelávania.

- Ciele je dôležité nastaviť ako bezprostrednú podporu vízie.
- Vízie a ciele by mala organizácia zostavovať na základe zistení z predchádzajúceho kroku A.
- Taktiež, ak ide o etablovaný, teda nie začínajúci podnik, je vhodné vo fáze formulácie cieľov a vízie zohľadniť aj súčasnú štruktúru vzdelávania:
 - Ako vyzerá súčasná štruktúra vzdelávania?
 - Na čo sa zameriava?
 - Ako sa dá prepojiť na medzigeneračný kontext v dobe digitalizácie?

Príklad vízie:

Víziou organizácie je vďaka špecializovanému vzdelávaniu posilňovať postavenie generácií. Orientovať sa na digitálny posun a poskytovať všetkým vekovým kategóriám potrebné digitálne a medzigeneračné zručnosti.

Príklad cieľa³:

Cieľom organizácie je do konca nasledujúceho fiškálneho roka zvýšiť medzigeneračnú účasť na vzdelávacích programoch v oblasti digitálnej transformácie o 20%. Účasť bude meraná prostredníctvom ukazovateľov zápisu a úspešného ukončenia vzdelávania. Zámerom je posilniť spoluprácu a prenos vedomostí medzi generáciami, čím sa podporí dynamický ekosystém pre trvalú inováciu a podnikateľský úspech.

C. Plánovanie vzdelávacieho programu v oblasti medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

V kroku plánovania musia organizácie starostlivo zvážiť nasledovné oblasti:

a) Plánovanie vzdelávacích tém

1. Je nevyhnutné určiť témy, v ktorých chce organizácia vzdelávať svojich zamestnancov
2. Je prínosné zohľadniť pri výbere tém nasledovné faktory:
 - a. Aktuálna štruktúra vzdelávania (ak ju organizácia má)
 - b. Oblasť, v ktorých by sa mala organizácia zlepšiť, na základe výsledkov analýzy vo fáze 2 koncepčného modelu
 - Vzdelávacie aktivity konkurencie
 - Kam smerujú trendy v odvetví? Je oblasť, ktorej sa bude venovať pozornosť v budúcnosti, na ktorú sa vieme pripraviť (napr. využívanie AI v komunikácií so zákazníkmi)
 - V čom by sa chceli zlepšovať zamestnanci, ak si zamestnanci môžu vybrať, zvýši sa ich motivácia a pozitívny prístup k vzdelávaniu

b) Definovanie cieľov vzdelávania

1. Správna formulácia cieľov vzdelávania je jednou zo základných požiadaviek pri nastavovaní vzdelávacieho programu
2. Vzdelávacie ciele by mali byť primerané (v súlade s možnosťami zamestnancov a organizácie), konečné (vyjadrovať cieľový stav, ktorý chceme dosiahnuť), jednoznačné (aby nedošlo k rôznemu

³ Všetky ciele by mali byť formulované prostredníctvom SMART metódy, viac na: <https://grantup.sk/ako-formulovat-smart-projektove-ciele/>

- chápaniu zo strany zamestnancov a podniku), merateľné (aby bolo možné odmerať mieru ich naplnenia), a stanovené v súlade s vhodnou tzv. taxonómiou (teda systematickým usporiadaním)
3. Najčastejšie využívaná je Bloomova taxonómia, v ktorej sú definované úrovne osvojenia si poznatkov, pričom predpokladom na zvládnutie vyššej úrovne je najprv zvládnutie nižšej úrovne
 4. Úrovne vzdelávacích cieľov sú nasledovné:
 - vedomosť (zamestnanec dokáže definovať, vymenovať, opísať, ...),
 - porozumenie (zamestnanec dokáže vysvetliť, zdôvodniť, vlastnými slovami popísať...),
 - aplikácia (zamestnanec dokáže použiť, uplatniť...),
 - analýza (zamestnanec dokáže špecifikovať, urobiť rozbor...),
 - syntéza (zamestnanec dokáže zovšeobecniť, vyvodiť záver...),
 - hodnotenie (zamestnanec dokáže posúdiť, určiť výhody a nevýhody...)

c) Identifikácia vhodných foriem vzdelávania a tréningu

1. Rozhodnutie o forme vzdelávania:
 - Vzdelávací program bude prebiehať prezenčne, dištančne, hybridne ?
 - Koľko hodín bude trvať vzdelávanie? Bude len jednodňové alebo bude trvať viacero dní ? Ak viacero dní, v akej frekvencii?
2. Rozhodnutie o lektorovi - bude to niekto z interného prostredia, alebo expert z externého prostredia. Dokáže organizácia čerpať zo svojich zdrojov expertov alebo potrebuje osloviť niekoho s kým ešte nespolupracovala? Ak nespolupracovala, ako overí odbornosť lektora?
3. Rozhodnutie o metóde vzdelávania (prednáška, prípadová štúdia, diskusia s expertom atď..)

d) Alokácia zdrojov

1. Rozhodnutie o tom, koľko finančných a časových prostriedkov môže organizácia vyčleniť na vzdelávanie
2. Náklady sa odvíjajú od formy, metódy a lektora vzdelávacieho projektu
3. Alokácia nákladov na konkrétny vzdelávací program by mala vychádzať z výpočtu návratnosti aktív (ROI), ďalej podľa toho, ako daný program prispieje k celkovému úspechu fungovania organizácie
4. Ak program zahŕňa digitálne nástroje, online platformy alebo technologickú infraštruktúru, mali by sa vyčleniť finančné prostriedky aj na ne. Taktiež je dôležité uistiť sa, že použité technológie sú v súlade s cieľmi vzdelávania a zlepšujú celkovú vzdelávaciu skúsenosť
5. Je vhodné ak organizácia vyčlení nejakú časť prostriedkov aj na neočakávanú situáciu počas vzdelávania, vďaka tomu bude môcť rýchlejšie reagovať
6. Je vhodné zväziť dlhodobú udržateľnosť vzdelávacieho programu, organizácie môže vyčleniť finančné prostriedky na priebežné aktualizácie, zlepšenia a budúce iterácie, aby bol obsah stále aktuálny
7. Alokované rozpočty vzdelávacích programov by sa mali neustále sledovať a vyhodnocovať, podľa účinnosti daných programov sa môže rozhodnúť o zmene alokovaných zdrojov

e) Zostavenie komunikačných kanálov

1. Organizácie často zabúdajú informovať svojich zamestnancov o vzdelávacích plánoch, čo má negatívny dopad na proces vzdelávania
2. V tomto kroku by mali organizácie vytvoriť jasné komunikačné kanály na informovanie zamestnancov o pripravovaných vzdelávacích programoch
3. Taktiež by sa mali uistiť, že zamestnanci rozumejú cieľom a prínosom vzdelávacieho programu a ako ich osobná participácia ovplyvní ciele organizácie

D. Organizovanie vzdelávania

- V tomto kroku dochádza k realizácii školení, teda exekutíve plánovaných vzdelávacích programov
- Na komunikáciu so zamestnancami môžu organizácie použiť kanály, ktoré pripravili v prípravnej fáze, je dôležité informovať účastníkov vzdelávania o rozvrhu, cieľoch a očakávaniach a taktiež poskytnúť všetky potrebné informácie včas
- Pred samotným vzdelávaním by si mal manažment alebo vlastník prejsť program s lektorom a uistiť sa, že formát vyhovuje požadovaným cieľom
- Organizácie by mali pripraviť mechanizmy spätnej väzby tak, aby dostali spätnú väzbu v reálnom čase a dokázali ju adaptovať
- Ak sa na vzdelávaní používa technológia, je dôležité skontrolovať, že všetci účastníci majú potrebné prístupy
- Dôležité je zaistiť prístup ku všetkým učebným materiálom, tak aby ich mohli použiť účastníci vždy, keď budú potrebovať a vedeli sa k nim jednoducho dostať
- Organizátori by mali zabezpečiť vytvorenie bezpečného prostredia, aby všetky generácie mohli vyťažiť zo vzdelávania, čo najviac
- Každý vzdelávací program, by mal mať v rozvrhu pravidelné kontroly účastníkov, kde by dostali priestor na otázky, riešenie prípadných problémov či obáv

E. Vyhodnocovanie a kontrola vzdelávania a tréningu

1. V tejto fáze organizácie zisťujú, či vzdelávanie splnilo ciele a identifikujú oblasti pre zlepšenie
2. Vyhodnocovanie prebieha prostredníctvom spätnej väzby od účastníkov
3. Oblasti zberu spätnej väzby od účastníkov:
 - téma – jej vhodnosť, aktuálnosť, relevantnosť,
 - lektor – odbornosť, pripravenosť, vysvetľovacie schopnosti, prístup k účastníkom, záujem
 - forma vzdelávania – návrhy na zlepšenie, naopak čo sa im páčilo
 - technické vybavenie
 - dostupnosť a vhodnosť učebných materiálov
 - aplikovateľnosť v ich práci
4. Niektoré organizácie si testujú nadobudnuté znalosti zamestnancov prostredníctvom kvízov, testov, skúšok
5. Avšak, to či vzdelávanie splnilo svoj účel nedokáže zistiť organizácia hneď, ale až po istom čase, preto by organizácia mala zostaviť systém hodnotenia reálnych prínosov, jedným z možných nástrojov sú KPI (kľúčové ukazovatele výkonnosti)
6. Iným nástrojom na vyhodnocovanie môže byť benchmarking, keď organizácia porovná výsledky zo vzdelávania s výsledkami podobnej vzdelávacej činnosti
7. Dôležité je nastavenie na neustále zlepšovanie, kedy by mala mať organizácia úprimný záujem o zlepšovanie vzdelávacích programov

IV. Nástroje aplikovateľné vo vzdelávaní

V súčasnosti je na trhu množstvo platforiem, aplikácií či kurzov, ktoré by mohli organizáciám pomôcť v oblasti pochopenia rôznych generácií. Nižšie poskytujeme prehľad niektorých z týchto nástrojov. Nástroje

sme rozdelili do štyroch hlavných skupín: (1) online vzdelávacie nástroje (ide o proces vzdelávania, ku ktorému dochádza v online digitálnom prostredí), (2) kurzy, workshopy a poradenstvo (kde sme sa zamerali na možné alternatívy vzdelávania priamo na území Slovenska), (3) systémy riadenia vzdelávania (ide o nástroje, ktoré poskytujú priestor na manažovanie vzdelávania organizácie) a (4) nástroje gamifikácie (ktoré v posledných rokoch získavajú na svojej popularite, najmä vďaka inovatívnemu a kreatívnemu prístupu ku vzdelávaniu). Pod každou skupinou nástrojov uvádzame bližší popis konkrétneho nástroja.

1. Online vzdelávacie nástroje

- a) **LinkedIn Learning** – je online platforma s knižnicou kurzov na rozvoj širokej škály zručností od prezentačných, cez tímovú spoluprácu, jazyky až po odborné kurzy.
- b) **Skillshare** – je online platforma s kurzami zameranými najmä na rozvoj kreativity a kurzami uplatniteľných v kreatívnych odvetviach. Platforma umožňuje dostávať spätnú väzbu prostredníctvom projektov a spolupráce s online komunitou odborníkov a užívateľov platformy.
- c) **Skillmea.sk** – je online platforma ponúkajúca kurzy z rôznych oblastí ako biznis a financie, seba rozvoj, marketing, dizajn, ale aj v oblasti umelej inteligencie.

2. Kurzy, workshopy a poradenstvo

- a) **Skolenia.sk** – kurzy vhodné pre majiteľov MSP podnikov, HR manažérov a špecialistov vo firmách zodpovedných za vzdelávanie. Kurzy sú zamerané na to, ako nastaviť vzdelávanie vo firmách. Kurzy prebiehajú prezenčnou formou v Bratislave.
- b) **Akadémia pozitívneho života** – organizácia, ktorá pripravuje workshopy a kurzy na témy medzigeneračných rozdielov generácie X, Y, Z, firemnej kultúry, zvládanie stresu pre lídrov.
- c) **PDCS** – je mimovládna organizácia, ktorá ponúka širokú paletu kurzov, vhodných pre malé a stredné podniky. Kurzy si môže organizácia objednať a aj upraviť podľa konkrétnych požiadaviek. Témy, ktoré môžu byť prínosné pre medzigeneračné podnikanie v dobe digitalizácie – Základný kurz facilitácie online stretnutí, Vedenie porád a skupinové rozhodovanie, Bezpečnejšie v online svete, Odolná organizácia (ako pružne zvládať aj neočakávané zmeny).

3. Systémy riadenia vzdelávania

- a) **Docebo** – je globálna vzdelávacia platforma určená pre malé a stredné podniky s aspiráciou budúceho rastu. Ponúka množstvo kurzov s možnosťou prispôsobenia požiadavkám a analýzu vzdelávania prostredníctvom umelej inteligencie. Kurzy sa týkajú oblasti ako sociálne vzdelávanie, digitálne vzdelávanie a rozvoj talentu. Sekcia blogu môže poskytnúť užitočné rady a tipy pri vzdelávaní organizácií.
- b) **Google classroom** – je vhodný nástroj pre malé a stredné podniky, ktoré používajú Google Workspace. Nástroj slúži ako jednoduchá a ľahko pochopiteľná platforma, ktorá uľahčuje vzdelávanie a tréning, najmä ak ide o vzdelávanie so základnými potrebami. Taktiež, tento systém je voľne dostupný.
- c) **Workday Learning** – je vyvinutý spoločnosťou Workday, ktorá ponúka cloudový systém pre manažment ľudských zdrojov v organizáciách. Workday Learning je súčasť systému, kde je možné vytvárať, spravovať a poskytovať rôzny vzdelávací obsah vrátane kurzov, videí, dokumentov a ďalších. Správcovia môžu organizovať obsah do štruktúrovaných vzdelávacích programov, ktoré zamestnancov prevedú ich vzdelávacími procesmi.

- d) **TalentLMS** – je vzdelávací systém určený pre organizácie, ktorý obsahuje online kurzy, kurzy s inštruktorom, či kurzy na základe hier. Systém sa ľahko používa, preto je vhodný aj pre staršie generácie.

4. Nástroje gamifikácie

Gamifikácia je stále relatívne nový trend vo vzdelávaní zamestnancov. Je to spôsob vzdelávania prostredníctvom hry. Gamifikácia sa ukazuje ako efektívny spôsob učenia, keďže dokáže lepšie upútať pozornosť účastníkov vzdelávania, dokáže ich viac vtiahnuť do vzdelávacieho procesu a tým sa aj viac naučia. Gamifikácia využíva princípy herného dizajnu, ako sú jasné ciele, okamžitá spätná väzba a pocit napredovania, na vytvorenie presvedčivého a príjemného zážitku. Gamifikácia často využíva digitálne platformy a technológie, vďaka čomu je škálovateľná a prístupná na rôznych zariadeniach.

- **Kahoot!** – je jeden z najznámejších nástrojov na tvorbu kvízov a prieskumov. Používa sa v školách, ale aj v pracovnom prostredí. Podporuje zapojenie prostredníctvom priateľskej súťaže.
- **Quizizz** – je nástroj na vytváranie kvízov a ankiet. Je možné, aby sa na ne pripojil ktokoľvek, stačí mať iba webový prehliadač. Kvízy je možné nastaviť na samostatnú prácu alebo monitorovanú lektorom. Pridanou hodnotou je report v reálnom čase, lektor tak napríklad vie, koľko účastníkov odpovedalo na akú otázku správne a nesprávne a môže podľa toho reagovať.
- **Staffino** – je platforma, ktorá obsahuje okrem iného aj gamifikačný model. V ňom môžu manažéri vytvárať zaujímavé úlohy orientované na vzdelávanie, ale aj na výkon, pričom za každú splnenú úlohu dostanú zamestnanci odznaky. Odznaky sa zbierajú a podľa množstva nazbieraných odznakov dostávajú zamestnanci rôznych výhry a odmeny. Okrem tohto gamifikačného modelu obsahuje platforma aj rozhranie na vytváranie rôznych dotazníkov, takže môže poslúžiť ako prostriedok pre získavanie spätnej väzby.
- **Plecto** – je platforma, ktorá poskytuje služby vizualizácie KPI, gamifikačný modul a nástroje na coaching. Platforma zobrazuje a monitoruje individuálne a tímové úspechy v reálnom čase, čo podporuje súťaživého ducha a spoluprácu.
- **Jotform Quiz Maker** - nástroj, ktorý používateľom umožňuje vytvárať dynamické kvízy a ankety. Produkt ponúka množstvo funkcií, ako je napríklad podmienená logika a výpočty, ktoré možno použiť na vytvorenie jedinečných kvízov pre každého a ich bodovanie. Jotform tiež umožňuje používateľom sledovať všetky ich príspevky a spravovať ich údaje pomocou automatizovaných informačných panelov, grafov, správ a analytického nástroja. Kvízy možno vložiť do webovej stránky, zdieľať pomocou odkazu alebo QR kódu.
- **Slido** – nástroj, ktorý sa špecializuje na zapojenie divákov počas eventov a meetingov. Má viacero funkcií, ako napríklad možnosť písať otázky speakrom, čím sa eliminuje strach divákov opýtať sa otázku naživo. Ďalej disponuje funkciami ako integrácia do prezenčných nástrojov, prezentujúci môže využívať gamifikačné prvky priamo počas prezentácie, ako napríklad kvízy či otázky publiku, kde sa na základe analýzy odpovedí objavia výsledky.

5.2. Networking

Cieľom networkingu v medzigeneračnom podnikaní a spolupráci je vytvoriť efektívny systém vzájomných prepojení jednak medzi skupinami generácií v rámci organizácie (interný networking), ako aj vo vzťahu k vytypovaným vhodným sieťam aktérov, ktoré pôsobia v externom prostredí (externý networking) a riešia rovnaký alebo podobný typ úloh ako má organizácia v tejto oblasti.

Východiskom tvorby koncepcie implementácie networkingu je identifikovanie hlavných zámerov a úloh networkingu v organizácii, ako aj princípov, ktoré je potrebné aplikovať a dodržiavať. Na tieto východiská nadväzuje samotný process tvorby koncepcie.

I. Hlavné zámery a úlohy networkingu v organizácii:

- **Riešenie aktuálnych problémov:** Networking môže pomôcť podnikateľom, ale aj zamestnancom riešiť také výzvy, ku ktorým spoločné prístupy generácií sú veľkým prínosom. Spolupráca medzi generáciami môže viesť k lepšiemu porozumeniu rôznych perspektív a nájdeniu efektívnych riešení.
- **Identifikácia podnikateľských príležitostí:** Členovia siete kontaktov majú prístup k širšiemu okruhu podnikateľských príležitostí. Medzigeneračný networking môže pomôcť otvoriť dvere k novým obchodným partnerstvám, investíciám a trhom.
- **Inovácie a adaptácia:** Medzigeneračný networking môže slúžiť ako prostriedok na zavádzanie inovácií do podnikania. Mladšie generácie môžu prinášať nové nápady a technologické trendy, zatiaľ čo starší podnikatelia môžu ponúknuť kontinuitu, históriu a skúsenosti.
- **Výmena skúseností a vedomostí:** Networking umožňuje medzi generáciami výmenu cenných vedomostí, znalostí a skúseností. Výmena skúseností a vedomostí medzi rôznymi generáciami má pre medzigeneračné podnikanie a spoluprácu mnoho výhod. Staršie generácie majú často bohaté skúsenosti a históriu v podnikaní, zatiaľ čo mladšie generácie prichádzajú s novými perspektívami, technologickým know-how a jazykovými zručnosťami.
- **Rozvoj mentoringu a reverzného mentoringu:** Networking môže viesť k vytvoreniu mentoringových vzťahov, kde starší môžu poskytovať vedenie a rady mladším (mentoring), alebo menej skúsení členovia organizácie alebo mladšie generácie poskytujú mentoring a vedenie starším alebo skúsenejším kolegom (reverzný mentoring). Tieto vzťahy môžu byť kľúčové pre rozvoj nových schopností a rast a rozvoj podnikov.
- **Posilňovanie dôvery, budovanie partnerstiev a pevných vzťahov:** Budovanie vzťahov medzi generáciami cez networking prispieva k posilneniu dôvery. Keď podnikatelia spoznávajú a rozumejú svojim kolegom z rôznych generácií, môžu efektívnejšie spolupracovať a lepšie porozumieť potrebám a hodnotám každej generácie.
- **Zvýšenie viditeľnosti:** Účasť v medzigeneračnom networkingu môže zvýšiť viditeľnosť podnikateľa alebo podniku na trhu. To môže pomôcť pri získavaní nových zákazníkov, investorov alebo partnerov.

II. Kľúčové princípy budovania networkingu v organizácii

• Inkluzivita

Princíp inkluzivity v kontexte medzigeneračného networkingu znamená, že sa vytvárajú a udržiavajú prostredia a programy, ktoré sú priateľské pre všetky vekové skupiny a zabezpečujú, aby sa každý zamestnanec mohol cítiť vítaný a rešpektovaný bez ohľadu na svoj vek, národnosť, pohlavie, skúsenosti alebo pozíciu v organizácii. Princíp inkluzivity v medzigeneračnom networkingu zahŕňa:

- **Rozmanitosť v generáciách:** Inkluzivita zahŕňa uznávanie a rešpektovanie rozmanitosti v generáciách. Zamestnanci rôznych vekových skupín by mali mať rovnakú príležitosť na účasť v networkingu a prínos k jeho úspechu.

- **Otvorená komunikácia:** Inkluzivita vyžaduje otvorenú a transparentnú komunikáciu medzi zamestnancami rôznych generácií ale aj manažmentom podniku. Zabezpečuje, aby sa rôzne perspektívy a názory brali do úvahy a aby sa konflikty riešili konštruktívne.
- **Spoločné ciele a hodnoty:** Inkluzivita vyzýva k identifikácii spoločných cieľov a hodnôt medzi generáciami. Tým sa môže podporiť spolupráca a posilniť medzigeneračný networking.
- **Zabezpečenie prístupu:** Zabezpečiť, aby všetci zamestnanci mali rovnaký prístup k príležitostiam v medzigeneračnom networkingu. To zahŕňa rôzne komunikačné kanály a možnosti účasti.
- **Inovácia a učenie:** Inkluzivita podporuje učenie a inovácie tým, že umožňuje, aby mladšie a staršie generácie zdieľali svoje vedomosti, skúsenosti a nápady. To môže viesť k kreatívnym riešeniam a zlepšeniu výkonnosti organizácie.
- **Podpora rozvoja:** Inkluzívne prostredie poskytuje príležitosti na rozvoj zručností a schopností pre všetky generácie. Programy mentoringu a vzdelávacie aktivity môžu pomôcť zamestnancom rôznych vekových skupín pri ich osobnom a profesijnom raste.

Zabezpečenie inkluzivity v medzigeneračnom networkingu je kľúčové pre efektívnu spoluprácu medzi generáciami a zabezpečenie, že všetci zamestnanci sa môžu cítiť súčasťou podnikateľskej kultúry a prispieť k rastu a inováciám organizácie.

- **Etické správanie**

Princíp etického správania v kontexte medzigeneračného networkingu znamená dodržiavanie etických noriem, hodnôt a slušného správania pri budovaní a udržiavaní vzťahov medzi zamestnancami navzájom a manažmentom z rôznych vekových skupín. Zahrňuje nasledujúce aspekty:

- **Úcta a rešpekt:** Všetci účastníci medzigeneračného networkingu by mali prejavovať úctu a rešpekt voči zamestnancom všetkých generácií. To zahŕňa rešpektovanie ich názorov, hodnôt a práv.
- **Transparentná komunikácia:** Etické správanie vyžaduje, aby komunikácia bola pravdivá a transparentná. Zamestnanci by mali byť otvorení voči výzvam a príležitostiam, ktoré prichádzajú s medzigeneračným networkingom.
- **Nestrannosť, spravodlivosť, rovnaké príležitosti a nediskriminácia:** Etický prístup zabezpečuje, že zamestnanci rôznych generácií majú rovnaké príležitosti na účasť v networkingu, prístup k zdrojom a informáciám, a nediskriminácii zamestnancov na základe ich veku, pohlavia, etnicity alebo iných charakteristík.

Etické správanie v medzigeneračnom networkingu je dôležité pre budovanie dôvery a trvalých vzťahov medzi zamestnancami rôznych generácií. Zabezpečuje, že všetci účastníci pracujú na spoločných cieľoch s ohľadom na hodnoty a normy, ktoré sú pre organizáciu dôležité.

- **Manažment diverzity**

Princíp manažmentu diverzity v kontexte medzigeneračného networkingu znamená systematický prístup k riadeniu rôznorodosti v pracovnej sile, pričom sa zohľadňujú vekové rozdiely a podporuje sa spolupráca medzi generáciami. Tento princíp zahŕňa:

- **Uznávanie rozmanitosti generácií:** Manažment diverzity sa zameriava na uznávanie rôznorodosti vekových skupín v pracovnej sile a na pochopenie, že každá generácia prináša jedinečné perspektívy, skúsenosti a hodnoty do pracovného prostredia.
- **Inkluzívne prostredie:** Princíp manažmentu diverzity podporuje vytváranie inkluzívneho pracovného prostredia, v ktorom sa zamestnanci všetkých generácií cítia vítaní, rešpektovaní a podporovaní. To zahŕňa odstránenie bariér, ktoré môžu brániť spolupráci medzi generáciami.
- **Rovnaké príležitosti:** Manažment diverzity zabezpečuje, že zamestnanci všetkých vekových skupín majú rovnaký prístup k príležitostiam v rámci medzigeneračného networkingu. To zahŕňa možnosti vzdelávania, rastu a rozvoja pre všetky generácie.
- **Rozvoj medzigeneračných vzťahov:** Princíp manažmentu diverzity podporuje aktivity, ktoré pomáhajú rozvíjať a posilňovať vzťahy medzi generáciami. To môže zahŕňať programy mentoringu, workshopy a podujatia, ktoré umožňujú zamestnancom zdieľať skúsenosti a učiť sa od seba navzájom.
- **Rovnováha medzi generáciami, formovanie medzigeneračných tímov:** Manažment diverzity sa snaží dosiahnuť rovnováhu medzi generáciami v organizácii. To znamená, že sa zabezpečuje, aby boli zastúpené rôzne vekové skupiny a aby všetci zamestnanci mali možnosť prispieť k rôznym aspektom podnikateľskej činnosti.
- **Inovácie a kreativita:** Manažment diverzity podporuje využitie rôznorodosti generácií pri tvorbe nových nápadov, inovácií a riešení. Rôzne perspektívy a skúsenosti môžu viesť ku kreativite a zlepšeniu výkonnosti organizácie.

Manažment diverzity v medzigeneračnom networkingu je dôležitým princípom pre organizácie, ktoré chcú vytvoriť inkluzívne a efektívne pracovné prostredie pre svojich zamestnancov z rôznych generácií. Zabezpečuje, aby rôznorodosť generácií bola aktívne riadená a využívaná na dosahovanie cieľov organizácie.

- **Age manažment**

Princíp Age manažmentu v kontexte medzigeneračného networkingu znamená aktívne riadenie vekovej rôznorodosti v pracovnej sile s cieľom dosiahnuť efektívnu spoluprácu medzi generáciami. Tento princíp zahŕňa:

- **Riadenie vekových rozdielov:** Age manažment sa zameriava na identifikáciu vekových rozdielov v pracovnej sile a ich aktívne riadenie. To zahŕňa pochopenie potrieb, očakávaní a preferencií rôznych vekových skupín.
- **Prispôsobovanie komunikácie:** V rámci age manažmentu sa komunikácia prispôsobuje potrebám rôznych generácií. To môže znamenať používanie rôznych komunikačných kanálov, štýlov a jazykov, aby sa zabezpečila efektívna komunikácia.
- **Rozvoj kariéry a vzdelávanie:** Princíp age manažmentu zabezpečuje, že zamestnanci všetkých vekových skupín majú prístup k programom rozvoja kariéry a vzdelávania, ktoré zodpovedajú ich potrebám. To zahŕňa aj programy prenosu skúseností a know-how medzi generáciami.
- **Prispôsobovanie pracovných postupov:** Age manažment podporuje prispôsobovanie pracovných postupov a procesov, aby vyhovovali potrebám rôznych vekových skupín. To môže zahŕňať flexibilný pracovný čas, možnosti práce na diaľku a iné formy prispôsobenia.

- **Riešenie konfliktov:** Princíp age manažmentu zahŕňa aj riadenie konfliktov, ktoré môžu vzniknúť v dôsledku vekových rozdielov. Pomáha riešiť tieto konflikty konštruktívnym spôsobom a posilňuje porozumenie medzi generáciami.

Age manažment v medzigeneračnom networkingu zabezpečuje, aby veková rôznorodosť bola riadená a využívaná na dosahovanie cieľov organizácie.

- **Formovanie medzigeneračných tímov**

Princíp formovania medzigeneračných tímov v kontexte medzigeneračného networkingu znamená zámerne vytvárať tímy alebo pracovné skupiny, ktoré zahŕňajú zamestnancov rôznych vekových skupín a generácií, aby pracovali spoločne na dosahovaní vytýčených cieľov a úloh. Tento princíp zahŕňa:

- **Rovnováhu generácií:** Princíp formovania medzigeneračných tímov zabezpečuje, že tímy sú dobre vyvážené z hľadiska vekových skupín. Tým sa zabezpečí, že rôzne generácie majú možnosť prispievať k rôznym aspektom podnikania.
- **Prenos vedomostí a skúseností:** Medzigeneračné tímy umožňujú rýchlu výmenu a rozšírenie vedomostí a skúseností medzi generáciami.
- **Inovácie:** Tieto tímy môžu byť hnacou silou pre inovácie, pretože kombinujú staršie s mladšími generáciami s komplementárnymi vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami.
- **Rovnováhu kompetencií:** Vytváranie tímov z rôznych generácií zabezpečuje rovnováhu kompetencií, ktoré sú potrebné na riešenie komplexných problémov a projektov. Každá generácia prispieva svojimi jedinečnými silnými stránkami.
- **Rozvoj kariéry:** Princíp formovania medzigeneračných tímov podporuje rozvoj kariér zamestnancov tým, že im poskytuje príležitosť pracovať s rôznymi generáciami a získavať nové zručnosti a skúsenosti.

Formovanie medzigeneračných tímov je dôležitým aspektom medzigeneračného networkingu, ktorý umožňuje synergickú spoluprácu rôznych generácií.

- **Spätná väzba**

Princíp spätnej väzby v kontexte medzigeneračného networkingu znamená systematický proces poskytovania a prijímania informácií medzi zamestnancami rôznych generácií na účely zlepšenia vzájomných vzťahov, spolupráce a výkonnosti. Tento princíp zahŕňa:

- **Otvorenú komunikáciu:** Princíp spätnej väzby podporuje otvorenú komunikáciu medzi generáciami, čo zahŕňa schopnosť konštruktívneho poskytovania a prijímania spätnej väzby bez obáv z kritiky alebo odmietnutia.
- **Priebežnú spätnú väzbu:** V medzigeneračnom networkingu sa spätná väzba stáva pravidelným procesom. Zamestnanci rôznych generácií pravidelne poskytujú informácie týkajúce sa svojich vzájomných vzťahov, spolupráce a výkonu.
- **Rozvíjanie zručností:** Princíp spätnej väzby môže zahŕňať aj poskytovanie rád a vedenie zamerané na rozvoj konkrétnych zručností a kompetencií v rámci medzigeneračného networkingu.

- **Konkrétnu a konštruktívnu spätnú väzbu:** Spätná väzba by mala byť konkrétna, relevantná a konštruktívna. To znamená, že by mala byť jasná a zameraná na konkrétne aspekty, ktoré možno zlepšiť.
- **Uznanie prínosu:** Spätná väzba by mala zahŕňať aj uznanie prínosu a úspechov rôznych generácií v medzigeneračnom networkingu, čo môže pomôcť upevniť dôveru a motiváciu zamestnancov.
- **Riešenie konfliktov:** Princíp spätnej väzby umožňuje aj riešiť konflikty a nedorozumenia medzi generáciami. Zamestnanci sa môžu otvorene vyjadriť k svojim obavám a problémom.
- **Rovnováhu v poskytovaní spätnej väzby:** Spätná väzba by mala byť poskytovaná rovnomerne naprieč generáciami, aby sa zabezpečilo, že všetci majú príležitosť vyjadriť svoj názor a získať informácie o svojej práci a vzájomných vzťahoch.

Princíp spätnej väzby v medzigeneračnom networkingu pomáha zlepšiť porozumenie, spoluprácu a výkonnosť medzi rôznymi generáciami. Vytvára kultúru otvorenosti, kde sa zamestnanci môžu učiť od seba navzájom a rozvíjať sa v rámci tímov.

III. *Rámcový postup tvorby koncepcie implementácie networkingu*

- Identifikácia aktuálnych problémov a bariér v medzigeneračnej spolupráci pri využívaní technologických zariadení a nástrojov
 - Formulácia vízie a cieľov
 - Analýza interných networkingových skupín z hľadiska ich participácii na úlohách digitalizácie a identifikácia cieľových skupín
 - Analýza externých networkingových skupín vhodných na medzigeneračnú spoluprácu v oblasti digitálnej transformácie
 - Formulovanie cieľov a stratégií pre identifikované interné a externé cieľové skupiny v oblasti digitálnej transformácie firmy
 - Identifikácia vhodných foriem a nástrojov využívaných v rámci rozvoja networkingu
- A. Identifikácia aktuálnych problémov a bariér v medzigeneračnej spolupráci pri využívaní technologických zariadení a nástrojov

Z vyhodnotenia uskutočneného v závere fáz 0, 1, 2 organizácia vyberie najvýraznejšie bariéry, ktorým čelí z pohľadu medzigeneračnej spolupráce a využívania digitálnych nástrojov v kontexte networkingu.

Tabuľka 41: Problémy a bariéry z pohľadu medzigeneračnej spolupráce

	IDENTIFIKOVANÉ BARIÉRY
Fáza 0 <i>Analýza digitálnej vyspelosti a zrelosti firmy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
Fáza 1 <i>Analýza povedomia medzigeneračnej spolupráce</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
Fáza 2 <i>Analýza manažmentu organizácie, ľudského kapitálu, komponentov digitálnej</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...

B. Vízia a ciele medzigeneračného networkingu vo firme

Vízia:

- Charakterizuje očakávaný/zamýšľaný stav firmy v oblasti medzigeneračného networkingu v blízkej/vzdialenejšej budúcnosti v nadväznosti na analýzu z predchádzajúceho kroku.
- Má byť formulovaná tak, aby vytvárala vhodný rámec podľa ktorého by sa prijímali v oblasti medzigeneračného networkingu príslušné rozhodnutia.
- Má byť naformulovaná jednou, maximálne dvoma vetami.

Príklad:

Našou víziou je vytvoriť taký systém medzigeneračného networkingu, ktorý by využil potenciál všetkých generácií, ktoré pôsobia vo firme na plnenie jej strategických cieľov v oblasti digitalizácie

Ciele:

- Zapojiť medzigeneračný interný a externý networking do plnenia cieľov digitálnej transformácie firmy na **50%**.

C. Analýza networkingových skupín vo vnútri firmy z hľadiska ich participácie na úlohách digitalizácie a identifikácia cieľových medzigeneračných skupín

Táto etapa vychádza z fázy 1 a 2 koncepčného modelu. Predpokladá sa, že firma má už zrealizovanú generačnú analýzu a identifikované medzery. Pre pripomenutie uvádzame, aké kroky je nevyhnutné zrealizovať:

- Analýza generácií, ktoré participujú na riešení úloh digitálnej transformácie firmy.
- Identifikácia medzier v medzigeneračnej spolupráci vyplývajúcich z rôznorodosti záujmov generácií.
- Návrh medzigeneračných tímov participujúcich na jednotlivých úlohách digitálnej transformácie s cieľom riešenia identifikovaných medzigeneračných gapov.

D. Analýza externých networkingových skupín z hľadiska ich záujmov v oblasti digitalizácie a identifikácia cieľových skupín s medzigeneračným zámerom

Táto etapa využíva informácie z fázy 2 Vstupy z externého prostredia, ktorej súčasťou sú aj napr. informácie o stakeholderoch, podpore a najlepších praktikách. Informácie by mali dať odpovede na nasledovné typy otázok:

- Má externá sieť v oblasti využitia medzigeneračných tímov v digitálnej transformácii zhodné ciele s našou firmou?
- Má akčné plány zamerané na dosiahnutie stanovených cieľov ?
- Aké záväzky vyplývajú firme z participácie na aktivitách siete?
- Aký dopad majú ciele firmy na ciele siete?

- Aký dopad majú ciele siete na ciele firmy v oblasti digitálnej transformácie?

E. Formulovanie a komunikovanie stratégií pre identifikované interné a externé cieľové skupiny medzigeneračnej spolupráce v oblasti digitálnej transformácie firmy

Interné networkingové skupiny

Formulovanie stratégií pre nasledovné oblasti:

- tvorby medzigeneračných tímov pre jednotlivé oblasti digitálnej transformácie,
- odmeňovania medzigeneračných tímov,
- mentoringových a reverzmentoringových aktivít,
- manažovania konfliktov medzi generáciami v medzigeneračných tímoch,
- komunikácie s medzigeneračnými tímami.

Externé networkingové skupiny

Stratégie pre formulovanie vzťahov v rámci externých networkingových skupín môžu byť zamerané na:

- existujúce networkingové skupiny a ich aktiváciu, ak sú pasívne.
- tvorbu nových networkingových skupín. Tento smer je pravdepodobnejší nakoľko networkingové skupiny v oblasti medzigeneračnej spolupráce v oblasti digitálnej transformácie na Slovensku sú skôr zriedkavosťou. Postup tvorby stratégie pre budovanie novej siete má nasledovné kroky:
 - Formulácia misie novovytváranej siete
 - Identifikácia potenciálnych partnerov
 - Formulácia a vyjednávanie spoločných cieľov a aktivít na ich dosiahnutie
 - Monitorovanie dosiahnutia spoločných cieľov a napĺňania aktivít.

F. Identifikácia vhodných nástrojov využívaných v internom a externom networkingu

V nasledujúcej podkapitole sú uvedené nástroje a ich charakteristiky, z ktorých je možné vybrať tie, ktoré sa firme najlepšie hodia v procese zavádzania networkingu v rámci medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie.

IV. Nástroje budovania networkingu

V podkapitole Nástroje uvádzame prehľad nástrojov, ktoré je možné využiť v procese implementácie networkingu. Prvé tri skupiny tvoria nástroje, ktoré je možné využiť na mapovanie partnerov a to ako vo vnútri organizácie, tak aj v externom prostredí. Štvrtú skupinu tvoria mentoringové programy a nástroje, ktoré je možné využiť v procese implementácie networkingu v skúmanej oblasti. Piatou skupinou sú nástroje pre workshopy a tréningy, ktoré sú aplikovateľné ako v rámci interného, tak aj externého networkingu. Šiestou skupinou si interné komunikačné platformy a siedmou externé komunikačné platformy. Ôsmou skupinou sú nástroje využívané v rámci osobných stretnutí a teambuildingových aktivít a deviatu skupinu tvoria nástroje vhodné pre tzv. afinitné skupiny (t.j. skupiny s podobnými záujmami). Ďalej uvádzame charakteristiku buď jednotlivých nástrojov alebo ich skupín, ako aj zdroje online nástrojov, ktoré sú voľne dostupné.

a) Partners mapping

Mapovanie partnerov je nástroj, ktorý umožňuje identifikovať, analyzovať a vizualizovať vzťahy a partnerstvá medzi rôznymi aktérmi a generáciami v rámci pracovného prostredia ale aj mimo organizácie.

Nástroj Mapovanie partnerov je dynamický a flexibilný nástroj, ktorý sa prispôsobuje podľa potrieb a cieľov používateľa. Jeho štruktúra sa líši v závislosti od tvorca a účelu využitia. Z pravidla sa skladá z niekoľkých sekcií. **Prvá sekcia** mapuje existujúce partnerstvá v rôznych sektoroch, ako akadémia, súkromný, verejný a neziskový sektor. **Ďalšia sekcia** identifikuje významných hráčov v danom regióne alebo krajine, s ktorými je potenciálne žiaduce nadviazať spoluprácu vo vyššie uvedených sektoroch. **Tretia sekcia** sa zameriava na mapovanie udalostí a stretnutí, kde je možné kontaktovať identifikovaných partnerov na spoluprácu. Posledná **štvrtá sekcia** sa sústreďuje na definovanie pridanej hodnoty pre jednotlivé strany v potenciálnom partnerstve, umožňujúc dynamické a efektívne vytváranie a posilňovanie vzťahov a partnerstiev medzi generáciami.

b) Partner Value Matrix (Onsite)

Partner Value Matrix (Matica hodnoty partnera) je nástroj, ktorý sa často používa na hodnotenie a kategorizáciu partnerstiev alebo vzťahov medzi firmami. Pomáha zväziť hodnotu a dôležitosť rôznych partnerov pre organizáciu. Matrica hodnoty partnera zvyčajne pozostáva z dvoch hlavných osí: dôležitosť partnera pre organizáciu a schopnosť partnera plniť očakávania organizácie.

Charakteristika Partner Value Matrix:

- Os x (horizontálna os): Na horizontálnej osi sa nachádza dôležitosť partnera pre organizáciu. To znamená, aký významný je daný partner pre dosiahnutie strategických cieľov organizácie. Čím viac je partner dôležitý, tým bližšie bude na osi X k bodu s vyššou hodnotou.
- Os y (vertikálna os): Na vertikálnej osi je schopnosť partnera plniť očakávania organizácie. Táto os meria, ako dobre partner spĺňa alebo prekračuje očakávania, ktoré organizácia má voči nemu. Partneri, ktorí výrazne prekračujú očakávania, budú na vyššej pozícii na osi Y.

Partner Value Matrix sa často delí do štyroch kvadrantov:

- I.** Strategickí partneri: Vysoká dôležitosť a výrazne prekračujú očakávania.
- II.** Kľúčoví partneri: Vysoká dôležitosť, ale ich schopnosť plniť očakávania je nižšia.
- III.** Taktickí partneri: Plnia očakávania, ale ich dôležitosť pre organizáciu nie je taká vysoká.
- IV.** Nedôležití partneri: Nízka dôležitosť a nie vždy plnia očakávania organizácie.

Nástroj je k dispozícii na [stiahnutie tu](#).

V kontexte medzigeneračného networkingu sa Partner Value Matrix môže prispôbiť tak, aby hodnotila partnerov alebo vzťahy medzi rôznymi generáciami v organizácii a ich význam pre organizáciu, ako dobre prispievajú k medzigeneračnému networkingu a výmene vedomostí. Takto je možné identifikovať, ktoré generácie sú strategickými partnermi pri podpore medzigeneračného networkingu a na ktoré je nutné sa sústreďovať viac, aby sa výmena informácií a spolupráca stala efektívnejšou.

c) The Good Partner Map

The Good Partner Map je nástroj, ktorý pomáha identifikovať a rozvíjať partnerské vzťahy medzi firmami. Je to rámec, ktorý zahŕňa rôzne aspekty partnerstva, ako sú ciele, hodnoty, zdroje, záujmy a možnosti spolupráce. Tento nástroj uľahčuje porozumenie a spoluprácu medzi partnermi prostredníctvom vizualizácie kľúčových prvkov partnerstva a umožňuje lepšie riadenie a posilňovanie vzťahov s partnermi.

Využitie The Good Partner Map v medzigeneračnom networkingu:

- **Identifikácia a posilňovanie medzigeneračných partnerstiev:** Pomocou tohto nástroja možno identifikovať oblasti, kde by rôzne generácie mohli vzájomne spolupracovať a dopĺňať sa. Mapovanie týchto partnerstiev môže viesť k lepšiemu pochopeniu vzájomných výhod a prínosov pre každú generáciu.
- **Rozvoj programov alebo projektov:** Tento nástroj môže pomôcť pri tvorbe programov alebo projektov, ktoré sú zamerané na spoluprácu medzi generáciami. Identifikácia kľúčových aspektov partnerstva medzi generáciami môže slúžiť ako základ pre špecifické iniciatívy alebo aktivity.
- **Riešenie konfliktov a porozumenie hodnôt:** Pomocou mapy je možné identifikovať oblasti, v ktorých sa môžu vyskytnúť konflikty medzi generáciami a zamerať sa na porozumenie hodnôt a očakávaní každej generácie. To môže byť cenné pri riešení možných konfliktov a vytváraní inkluzívneho pracovného prostredia.

Viac informácií o tomto nástroji ako aj šablóna na stiahnutie sú k dispozícii [tu](#).

Cieľom využitia tohto nástroja je získať hlbšie pochopenie toho, ako vás vaši partneri vnímajú a akú hodnotu im poskytujete. Cvičenie je možné vykonať individuálne, tímovo alebo spoločne s vašimi partnermi.

d) Mentoringové programy

Mentoringový program je štruktúrovaný proces, kde skúsený jednotlivец (mentor) poskytuje podporu, vedenie a rady menej skúsenému alebo mladšiemu jednotlivcovi (mentorovaný). Cieľom mentoringu je zdieľanie skúseností, vedomostí a zručností, ako aj osobného a profesijného rozvoja mentorovaného.

- **Mentor** je obvykle skúsený pracovník alebo vedúci, ktorý má bohaté skúsenosti v danej oblasti. Mentori poskytujú vedenie a rady, aby pomohli mentorovaným rásť a rozvíjať sa.
- **Mentorovaný** je jednotlivец, ktorý má záujem o rozvoj a učenie sa od skúsenejšieho kolegu. Mentorovaní sa aktívne angažujú v procese mentoringu a snažia sa získať vedomosti a skúsenosti od mentorov.

Využitie mentoringových programov v medzigeneračnom networkingu:

- **Zdieľanie skúseností a vedomostí:** Mentoringové programy umožňujú prenos skúseností a vedomostí z jednej generácie na druhú. Skúsenejší mentori môžu zdieľať svoje bohaté skúsenosti a históriu v podnikaní s mladšími mentormi, ktorí prichádzajú s novými perspektívami a technologickými zručnosťami.
- **Rozvoj leadershipu a vedenia:** Mentoringové programy môžu byť zamerané aj na rozvoj leadershipu a vedenia, pričom staršie generácie môžu ponúknuť vedenie a rady mladším vedúcim pracovníkom. To prispieva k rozvoju nových schopností a rastu a rozvoju podnikov.

- **Identifikácia podnikateľských príležitostí:** Mentoring môže pomôcť otvoriť dvere k novým podnikateľským príležitostiam. Skúsení mentori môžu pomôcť mladým podnikateľom ale aj zamestnancom identifikovať a preskúmať nové podnikateľské príležitosti.
- **Inovácie a adaptácia:** Mladšie generácie často prichádzajú s novými nápadmi a technologickými trendmi, ktoré môžu byť prínosom pre organizáciu. Mentori môžu pomôcť mladým profesionálom pri implementácii inovácií a prispieť k rýchlejšej adaptácii na zmeny v oblasti.
- **Posilnenie dôvery:** Vzájomná interakcia a spolupráca medzi mentormi a mentorovanými môže prispieť k posilneniu dôvery medzi rôznymi generáciami. Keď sa zamestnanci z rôznych generácií spoznávajú a rozumejú si, môžu efektívnejšie spolupracovať a lepšie porozumieť potrebám a hodnotám každej generácie.

Reverzný mentoring je koncept, ktorý sa vyznačuje tým, že menej skúsení členovia organizácie alebo mladšie generácie poskytujú mentoring a vedenie starším alebo skúsenejším kolegom. Tento prístup je opakom tradičného mentoringu, kde skúsenejší jednotlivci poskytujú vedenie a rady mladším členom.

Nástroje a platformy, ktoré organizáciám pomáhajú pri implementácii a riadení mentoringových programov:

- **Mentoringové softvéry:**
 - [Mentorloop](#)
 - [Chronus](#)
 - [Mentorink](#)
 - [River](#)
 - [Togetherplatform](#)
- **Online komunikačné nástroje:**
 - Videokonferenčné platformy: Zoom, Microsoft Teams, Google Meet
 - Chatovacie aplikácie: Slack, Microsoft Teams, WhatsApp
 - E-mailové platformy: Gmail, Outlook
- **Sledovacie nástroje:**
 - [Chronus Analytics](#)
 - [Mentorloop Reporting](#)
 - [River Analytics](#)
- **Ankety a hodnotiace nástroje:**
 - Google Forms
 - SurveyMonkey
 - [Mentorloop Surveys](#)

Ďalšie zdroje:

Harvard University (2006). Mentoring Guide. Dostupné na: https://hlc.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2412/2015/10/Mentoring_Guide.pdf

D'Sa-Wilson, M. (2022). A mentor's guide to helping their mentee grow. Dostupné na: <https://www.togetherplatform.com/blog/mentor-guide>

American Psychological Association (2012). Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees. Dostupné na: <https://www.apa.org/education-career/grad/mentoring>

Mentoringové programy poskytujú štruktúrovaný spôsob, ako umožniť rôznym generáciám navzájom spolupracovať, zdieľať vedomosti a skúsenosti a podporovať osobný a profesijný rozvoj. Sú vynikajúcim nástrojom na podporu medzigeneračného networkingu a rozvoj inkluzívneho pracovného prostredia, kde sa zamestnanci môžu vzájomne učiť a rásť.

e) Workshopy a tréningy

Workshopy a tréningy sú interaktívne a edukačné podujatia, ktoré majú za cieľ rozvoj zručností, vedomostí a schopností účastníkov. Počas týchto podujatí sa často kombinujú prezentácie, diskusie, praktické cvičenia a skupinová práca.

Využitie workshopov a tréningov v medzigeneračnom networkingu:

- **Výmena vedomostí a skúseností:** Workshopy a tréningy poskytujú príležitosť rôznym generáciám zdieľať svoje skúsenosti a vedomosti v rámci formálneho vzdelávacieho kontextu. Mladšie generácie môžu prezentovať nové technologické a kreatívne riešenia, kým staršie generácie môžu ponúkať historický kontext a tradičné prístupy.
- **Rozvoj zručností:** Tieto podujatia môžu byť zamerané na rozvoj konkrétnych zručností, ktoré sú relevantné pre medzigeneračné podnikanie, ako sú komunikačné zručnosti, medziľudská spolupráca, emocionálna inteligencia, vedenie a iné.
- **Stmelovanie tímu:** Workshopy a tréningy môžu byť vynikajúcim nástrojom na stmelovanie tímu rôznych generácií. Účastníci sa môžu lepšie spoznať, porozumieť si navzájom a budovať dôveru.
- **Inovácie a adaptácia:** Workshopové a tréningové aktivity môžu podporovať inovácie tým, že vytvárajú prostredie pre diskusie o nových nápadoch a prístupoch. Môžu tiež pomôcť účastníkom prispôbiť sa zmenám v danej oblasti a byť otvorení novým technológiám a trendom.
- **Posilnenie medzigeneračného dialógu:** Tieto podujatia môžu byť platformou pre otvorený dialóg medzi rôznymi generáciami, kde sa môžu diskutovať rôzne perspektívy a spoločne hľadať riešenia na podporu medzigeneračného networkingu.

Workshopy a tréningy vytvárajú príležitosť pre vzdelávanie a spoluprácu medzi rôznymi generáciami v organizácii. Pomáhajú rozvíjať kritické zručnosti a prispievajú k zlepšeniu komunikácie a spolupráce medzi generáciami.

Nástroje a platformy, ktoré organizáciám pomáhajú pri plánovaní a riadení workshopov a tréningov v kontexte medzigeneračného networkingu môžu zahŕňať software pre správu tréningov, obsahové materiály a webové platformy na organizovanie a sledovanie tréningových aktivít.

- **Software na správu workshopov a tréningov**
 - Moodle (Open-source platforma pre online vzdelávanie, ktorá umožňuje vytvárať a spravovať online kurzy a tréningy)
- **Webové platformy na organizovanie workshopov a tréningov**
 - Eventbrite
 - Meetup
- **Online konferenčné nástroje**
 - Zoom
 - Microsoft Teams
 - Google Meet

- **Obsahové materiály a vzorové tréningové programy a workshopy**
 - [Slovenská asociácia age managementu](#) – poskytuje komerčné program na rozvoj age manažmentu.
 - [American Association of Retired Persons](#) - podpora medzigeneračného dialógu a spolupráce. Ich webová stránka obsahuje články, príručky a vzorové programy.
 - [Generations United](#) - podpora spolupráce medzi generáciami.
 - [The Center for Intergenerational Learning](#) - vzorové tréningové programy na komunikáciu medzi generáciami, mentoring a spoluprácu.
 - [Cogenerate](#) – inšpiratívne iniciatívy spolupráce rôznych generácií, články a e-**knihy** na tému spolupráce rôznych generácií.
 - [The Legacy Project](#) – množstvo materiálov na tému medzigeneračnej spolupráce a networkingu, príklady aktivít, návodov a kníh.
 - [Confederation of of European Senior Expert Services \(CESES\)](#)

f) Interné komunikačné platformy

Interné komunikačné platformy sú nástroje alebo systémy, ktoré organizácie používajú na internú komunikáciu a kolaboráciu medzi zamestnancami. Tieto platformy môžu zahŕňať intranetové portály, chatové aplikácie, e-mail, kolaboračné nástroje a podobné riešenia.

Využitie interných komunikačných platformí v medzigeneračnom networkingu:

- **Efektívna komunikácia:** Interné komunikačné platformy poskytujú prostriedky na rýchlu a efektívnu komunikáciu medzi rôznymi generáciami zamestnancov. Rôzne generácie môžu komunikovať cez chatové aplikácie, e-mail alebo interné sociálne siete.
- **Zdieľanie vedomostí:** Tieto platformy umožňujú zamestnancom zdieľať vedomosti, informácie a zdroje. Mladšie generácie môžu prispieť k technologickým a digitálnym zručnostiam, zatiaľ čo staršie generácie môžu zdieľať historický kontext a skúsenosti.
- **Online spolupráca:** Interné komunikačné platformy podporujú online spoluprácu medzi rôznymi generáciami. Zamestnanci môžu spolupracovať na projektoch, zdieľať dokumenty a informácie.
- **Zvýšená transparentnosť:** Tieto platformy prispievajú k transparentnosti vo vnútri organizácie, čo vedie k lepšiemu porozumeniu a dôvere medzi generáciami.
- **Archivácia a vyhľadávanie:** Interné komunikačné platformy umožňujú archivovať komunikáciu a vyhľadávať informácie, čo je užitočné pri udržiavaní kontinuity v komunikácii a vedomostiach.

Interné komunikačné platformy vytvárajú priestor pre medzigeneračný networking tým, že uľahčujú komunikáciu a spoluprácu medzi zamestnancami rôznych vekových skupín. Sú dôležitým nástrojom na podporu komunikácie, zdieľania vedomostí a spolupráce medzi generáciami v organizácii.

Nástroje a platformy pre internú komunikáciu, ktoré môžu byť využité na podporu medzigeneračného networkingu v organizáciách umožňujú rýchlu a efektívnu komunikáciu medzi rôznymi generáciami zamestnancov.

- **Slack** - je populárna platforma pre výmenu správ a kolaboráciu. Umožňuje vytvárať rôzne kanály pre rôzne tímy a témy komunikácie.
- **Microsoft Teams** - je súčasťou balíka Microsoft 365 a kombinuje možnosti výmeny správ, konferenčné hovory a online spoluprácu.

- **Intranetové portály** - organizácie vytvárajú vlastné intranetové portály na internú komunikáciu a zdieľanie informácií. Môžu obsahovať novinky, diskusné fóra a ďalšie nástroje na komunikáciu.
- **Yammer** - produkt od Microsoftu je zameraný na sociálnu komunikáciu vo firemnom kontexte a môže byť využitý na podporu diskusií a zdieľanie nápadov.
- **Podnikové e-mailové platformy** - tradičné e-mailové systémy ako Microsoft Outlook alebo Gmail môžu byť využité na internú komunikáciu vrátane výmeny správ a dokumentov.
- **Asana a Trello** - sú kolaboračné nástroje, ktoré pomáhajú organizovať projekty a úlohy, čo môže byť dôležité pre medzigeneračný networking v rámci projektov.
- **Interné blogy a newslettere** - umožňujú rôznym generáciám zamestnancov zdieľať svoje vedomosti, skúsenosti a nápady v písomnej forme. Rôzne generácie môžu byť predstavené a zdieľané ich príbehy, záujmy a úspechy, čím sa môžu posilniť vzťahy medzi zamestnancami rôzneho veku.

Pri výbere nástrojov na internú komunikáciu je dôležité zvážiť potreby organizácie, technologické schopnosti zamestnancov a schopnosť zabezpečiť, aby boli nástroje užívateľsky priateľské pre všetky generácie.

g) Externé komunikačné platformy

Externé komunikačné platformy sú nástroje alebo kanály, ktoré organizácie využívajú na komunikáciu s externými zainteresovanými skupinami, ako sú zákazníci, klienti, dodávatelia, rôzne iné firmy, organizácie a verejnosť. Tieto platformy môžu zahŕňať webové stránky, sociálne médiá, e-mailovú komunikáciu ale aj blogy a newslettere.

Využitie externých komunikačných platforiem v medzigeneračnom networkingu:

- **Rozvoj vzťahov** - organizácie môžu využiť externé komunikačné platformy na formovanie a rozvoj dlhodobých vzťahov s klientmi a partnermi rôznych generácií.
- **Zdieľanie hodnôt a kultúry** - externé komunikačné platformy umožňujú organizáciám zdieľať svoje hodnoty, kultúru a príbehy s verejnosťou. Rôzne generácie môžu prispieť k prezentácii rôznych aspektov organizácie.
- **Interakcia s rôznymi generáciami** - sociálne médiá a webové stránky sú kanály, kde organizácie môžu interagovať s rôznymi generáciami verejnosti. Môžu získavať spätnú väzbu, odpovedať na otázky a podieľať sa na diskusiách.
- **Informovanie o produktoch a službách** - externé komunikačné platformy umožňujú organizáciám prezentovať svoje produkty a služby rôznym generáciám zákazníkov. Môžu vytvárať obsah a reklamy, ktoré sú relevantné pre rôzne generácie.
- **Inovácie a zákaznícky prieskum** - organizácie môžu prostredníctvom týchto platform realizovať prieskumy, aby zistili potreby a preferencie rôznych generácií, čo môže viesť k inováčnym riešeniam a zlepšeniu služieb.

Externé komunikačné platformy sú nástrojom na komunikáciu a interakciu s rôznymi generáciami externej verejnosti. Pomáhajú organizáciám budovať svoje vnímanie a povesť, získavať spätnú väzbu a posilňovať vzťahy s rôznymi cieľovými skupinami.

Nástroje a platformy pre externú komunikáciu podporujú medzigeneračný networking prostredníctvom komunikácie s rôznymi generáciami externej verejnosti a poskytovaním obsahu, ktorý je relevantný pre rôzne vekové skupiny.

- **Sociálne médiá** - platformy ako Facebook, Twitter, Instagram a LinkedIn umožňujú organizáciám zdieľať obsah a interagovať s rôznymi generáciami. Môžu vytvárať rôznorodý obsah, vrátane videí, obrázkov a článkov, ktoré zaujímajú rôzne generácie.
- **Webové stránky** - organizácie môžu vytvárať webové stránky, ktoré sú užívateľsky priateľské a prispôbené rôznym generáciám. Obsah na webových stránkach by mal byť jednoducho prístupný a zrozumiteľný pre všetky vekové skupiny.
- **E-mailový marketing** - e-mailový marketing môže byť efektívnym spôsobom komunikácie s rôznymi generáciami zákazníkov a partnerov. Organizácie môžu vytvárať personalizované e-maily a newslettere, ktoré obsahujú relevantné informácie pre konkrétne vekové skupiny.
- **Podujatia a workshopy** - organizácie môžu organizovať verejné podujatia, workshopy a semináre, ktoré prilákajú účasť rôznych generácií. Tieto podujatia môžu slúžiť na vzdelávanie, diskusiu a networking.
- **Blogy a články** - vytváranie a zdieľanie blogov a článkov na rôzne témy môže byť prostriedkom pre komunikáciu s rôznymi generáciami. Rôzne generácie zamestnancov môžu prispieť k tvorbe obsahu týkajúceho sa svojich špecifických záujmov a potrieb.
- **Sociálne fóra a komunity** - vytvorenie online komunit a sociálnych fór, kde rôzne generácie môžu diskutovať, zdieľať názory a riešiť problémy, môže byť užitočné pri externej komunikácii.
- **Online ankety a prieskumy** - organizácie môžu vytvárať online ankety a prieskumy na získanie spätnej väzby a záujmu od rôznych generácií zákazníkov a verejnosti.

Tieto nástroje a kanály by mali byť prispôbené tak, aby zohľadňovali potreby a preferencie rôznych generácií, čím sa podporí medzigeneračný networking v externej komunikácii organizácie.

h) Osobné stretnutia a teambuildingové aktivity

Osobné stretnutia sú fyzické schôdzky, kde zamestnanci rôznych generácií prichádzajú do priameho osobného kontaktu. Tieto stretnutia môžu zahŕňať pracovné schôdzky alebo neformálne stretnutia.

Teambuildingové aktivity sú zamerané na posilnenie tímovej spolupráce a budovanie vzájomných vzťahov medzi zamestnancami. Môžu zahŕňať rôzne hry, cvičenia a výzvy.

Využitie osobných stretnutí a teambuildingových aktivít v medzigeneračnom networkingu:

- **Interakcia a vzájomné učenie sa** - osobné stretnutia umožňujú zamestnancom rôznych generácií stretnúť sa tvárou v tvár. Počas týchto stretnutí môžu vzájomne komunikovať, zdieľať skúsenosti a učiť sa od seba navzájom. Mladšie generácie môžu získavať cenné rady a históriu od starších kolegov, zatiaľ čo staršie generácie môžu byť inšpirované novými nápadi mladších kolegov.
- **Rozvoj vzťahov a dôvery** - teambuildingové aktivity sú prostriedkom na budovanie vzťahov medzi členmi tímu rôznych vekových skupín. Tieto aktivity môžu posilniť dôveru a spoluprácu medzi generáciami.
- **Riešenie konfliktov** - osobné stretnutia umožňujú otvorený dialóg, čo môže byť užitočné pri riešení konfliktov a nedorozumení medzi generáciami. Zamestnanci sa môžu vzájomne lepšie porozumieť a nájsť spoločné riešenia.

- **Zdieľanie hodnôt a kultúry** - osobné stretnutia a teambuildingové aktivity umožňujú organizáciám zdieľať svoje hodnoty, kultúru a misie s rôznymi generáciami. Tým sa môže posilniť spolupatričnosť a záväzok voči organizácii.
- **Zvýšenie morálky a tímovej spolupráce** - teambuildingové aktivity môžu prispieť k zvýšeniu morálky a tímovej spolupráce. Zamestnanci rôznych vekových skupín môžu po účasti na takýchto aktivitách lepšie spolupracovať a komunikovať.

Nástroje a platformy môžu byť pre osobné stretnutia a teambuildingové aktivity vynikajúcim spôsobom na posilnenie medzigeneračného networkingu v organizácii tým, že umožňujú zamestnancom rôznych generácií spolu pracovať, učiť sa a budovať silné vzťahy.

- **Plánovanie a organizácia** - použitie online kalendárov a plánovacích nástrojov, ako je Google Kalendár alebo Microsoft Outlook, môže pomôcť pri plánovaní osobných stretnutí a teambuildingových aktivít. Organizácie môžu vytvárať kalendáre udalostí a zdieľať ich so všetkými alebo vybranými zamestnancami.
- **Mobilné aplikácie** - mobilné aplikácie pre teambuildingové aktivity môžu byť užitočné pri organizovaní a sledovaní rôznych tímových úloh a hier. Tieto aplikácie môžu byť prispôbené tak, aby zohľadňovali rôzne vekové skupiny a preferencie účastníkov.
- **Teambuildingové workshopy** - organizácie môžu spolupracovať s externými facilitátormi alebo trénermi, ktorí sú špecializovaní na organizovanie teambuildingových aktivít a workshopov. Títo profesionáli môžu vytvoriť programy, ktoré sú zamerané na rozvoj tímovej spolupráce a medzigeneračný networking.
- **Online komunikačné nástroje** - online video konferenčné nástroje, ako Zoom alebo Microsoft Teams, môžu byť využité na organizovanie online stretnutí a workshopov, čo je užitočné pre organizácie s rozptýlenými tímami alebo zamestnancami na rôznych miestach.
- **Feedback a hodnotenie** - nástroje na získavanie spätnej väzby a hodnotenie teambuildingových aktivít môžu pomôcť organizáciám posudzovať úspech týchto aktivít a prispôsobiť ich potrebám zamestnancov rôznych vekových skupín.

Ďalšie zdroje:

Smart, J. (2023). 64 team building activities to bring your team together (and have fun!). Dostupné na: <https://www.sessionlab.com/blog/team-building-activities/>

Bonnie, E. (2022). Ultimate Guide to Team-Building Activities Your Team Will Actually Like. Dostupné na: <https://www.wrike.com/blog/ultimate-guide-team-building-activities/>

Teambuilding Made Easy (2023). Ultimate Guide to Team Building Activities. Dostupné na: <https://teambuildingmadeeasy.com.au/ultimate-guide-team-building-activities/>

Nástroje na podporu osobných stretnutí a teambuildingových aktivít môžu pomôcť organizáciám lepšie plánovať, implementovať a hodnotiť tieto aktivity tak, aby boli efektívne a prispievali k medzigeneračnému networkingu.

i) Afinitné skupiny (Affinity groups)

Afinitné skupiny, často nazývané aj skupiny s podobnými záujmami alebo záujmové skupiny, sú zoskupenia zamestnancov s rovnakými alebo podobnými záujmami, cieľmi alebo identitou. Tieto skupiny sa vytvárajú na základe spoločných rysov, ako sú záľuby, profesia a iné.

Využitie afinitných skupín v medzigeneračnom networkingu:

- **Podpora vzájomného prepojenia** – afinitné skupiny umožňujú zamestnancom rôznych generácií prepojiť sa s tými, ktorí majú spoločné záujmy alebo ciele. Tieto skupiny môžu byť miestom, kde sa zamestnanci stretnú a spolupracujú.
- **Zdieľanie skúseností a rady** - v rámci afinitných skupín môžu staršie generácie ponúkať rady a skúsenosti mladším kolegom a naopak. Tieto skupiny môžu byť miestom, kde sa zamestnanci vzájomne učia a mentorujú.
- **Spoločné projekty a aktivity** – afinitné skupiny môžu spolupracovať na rôznych projektoch a aktivitách, ktoré sú zamerané na dosiahnutie ich spoločných cieľov a záujmov. Tým sa môže posilňovať tímová spolupráca a networking.
- **Podpora inklúzie a rozmanitosti** – afinitné skupiny môžu prispieť k inklúzii a rozmanitosti v organizácii tým, že poskytujú priestor pre rôzne identity a hlasy. Tento nástroj môže byť dôležitý pri budovaní inkluzívneho pracovného prostredia.
- **Spoločné udalosti a programy** – afinitné skupiny môžu organizovať spoločné udalosti, programy a workshopy, ktoré sú zamerané na osvetu, povedomie a networking. Tieto aktivity môžu byť príležitosťami na zdieľanie vedomostí a rozvoj medzigeneračných vzťahov.

Afinitné skupiny môžu byť užitočným nástrojom pri podpore medzigeneračného networkingu v organizácii tým, že umožňujú zamestnancom spojiť sa s inými, ktorí majú podobné záujmy alebo ciele.

Nástroje a platformy pomáhajú umožniť efektívnu komunikáciu, organizáciu a spoluprácu medzi zamestnancami rôznych generácií a záujmových skupín.

- **Online platformy a fóra** - vytvorenie online platformy alebo fóra, kde členovia afinitných skupín môžu komunikovať, zdieľať informácie a diskutovať o spoločných záujmoch. Tieto platformy môžu obsahovať diskusné fóra, blogy, chaty a nástroje na zdieľanie dokumentov.
- **Kalendáre a udalosti** - vytvorenie kalendára udalostí a akcií spojených s afinitnými skupinami, kde členovia môžu sledovať plánované aktivity a prihlásiť sa na ne môže pomôcť pri organizácii spoločných stretnutí, workshopov a iných podujatí.
- **Interné newslettre** - pravidelné newslettre alebo e-maily určené pre členov afinitných skupín, ktoré obsahujú novinky, informácie o blížiacich sa aktivitách a príspevky od členov skupiny. Newslettre môžu obsahovať aj príbehy členov a ich úspechy.
- **Prístup k odborným zdrojom** - zabezpečenie prístupu k odborným článkom, knihám a materiálom, ktoré sú relevantné pre záujmy afinitných skupín. Týmto spôsobom môžu členovia skupiny rozvíjať svoje vedomosti a zručnosti.
- **Mentoring, reverzný mentoring a podpora spolupráce** - podpora vzájomného mentoringu a spolupráce medzi členmi afinitných skupín a zamestnancami rôznych generácií.

- **Sledovanie a hodnotenie úspešnosti** - zabezpečenie existencie mechanizmov na sledovanie a hodnotenie úspešnosti afinitných skupín a ich prínosu pre organizáciu, čo môže zahŕňať zber spätnej väzby od členov a meranie dosiahnutých cieľov.

Ďalšie zdroje:

Kalish, A. (2020). How to Start an Affinity Group at Work, According to Real People Who Did It. Dostupné na: <https://www.themuse.com/advice/how-to-start-an-employee-resource-affinity-group-in-the-workplace>

INDEED (n.d.). What Is an Affinity Group in the Workplace? Dostupné na: <https://www.indeed.com/hire/c/info/what-is-an-affinity-group>

Geist, S. (2023). The benefits of Affinity Groups in the workplace. Dostupné na: <https://www.mcgregor-boyall.com/resources/blog/the-benefits-of-affinity-groups-in-the-workplace/>

Tieto nástroje a postupy môžu pomôcť pri tvorbe a podpore afinitných skupín v organizácii a prispievať k rozvoju medzigeneračného networkingu a spolupráce medzi rôznymi záujmovými skupinami a generáciami zamestnancov.

5.3. Podpora

Podobne ako vzdelávanie a networking, aj podpora je prostriedkom na implementáciu a kontrolu digitálnej transformácie v medzigeneračnom prostredí organizácie. Podpora v koncepčnom modeli predstavuje súbor interných a externých faktorov, ktoré dokážu organizácie využiť na získanie zdrojov, či už finančných alebo nefinančných. Z pohľadu interných faktorov hovoríme o internej podpore, ktorej podstata spočíva v inšpirovaní sa príkladmi a identifikovaní vhodných príkladov aplikovateľných pre vybranú organizáciu. Z pohľadu externých faktorov hovoríme o externej podpore, ktorú môžu poskytovať rôzne inštitúcie na regionálnej, národnej či medzinárodnej úrovni. Externou podporou dokážu organizácie získať hodnotné zdroje prostredníctvom zdieľania informácií, poskytovania služieb, či iných spoluprác, rôzneho know-how prípadne aj finančných zdrojov.

Podobne ako pri vzdelávaní a networkingu, aj koncepcia implementácie podpory vychádza z identifikovaných hlavných zámerov a kľúčových princípov, ktoré by sa mali dodržiavať.

I. Hlavné zábery a úlohy podpory v organizácií

- zvýšenie konkurencieschopnosti organizácie na trhu,
- rozšírenie podnikania o novú oblasť,
- ľahšie potenciálne vstúpenie na zahraničný trh,
- získanie nových kontaktov a cenných partnerov,
- získanie dodatočných zdrojov,
- zväčšenie technologickej základne organizácie,
- inšpirovanie sa inými postupmi, čím organizácia inovuje svoje podnikanie.

II. Kľúčové princípy budovania podpory v organizácií

- a) Kolaboratívne prostredie

Organizácia by mala vytvoriť prostredie, v ktorom môže dochádzať k spolupráci v internom prostredí (interná podpora), ale aj v externom prostredí s partnermi, ktorý by zabezpečovali externú podporu. Kolaboratívne prostredie je možné budovať prostredníctvom nasledovných faktorov:

- **Otvorená komunikácia** – organizácia by mala zabezpečiť komunikačné kanály, ktoré by umožňovali transparentnú komunikáciu. Všetci členovia tímu a externí partneri sa potrebujú cítiť bezpečne na to, aby mohlo dôjsť k spolupráci.
- **Zdieľanie znalostí** – aj v tomto kontexte je ochota zdieľať svoje kontakty a skúsenosti kľúčová. Podporu zdieľanie znalostí možno aj formalizovať prostredníctvom mentorských programov.
- **Flexibilné pracovné prostredie** – organizácia by sa nemala limitovať iba fyzickou formou spolupráce. Vďaka flexibilným rozvrhom a online nástrojom môže dochádzať k spolupráci bez ohľadu na geografické bariéry. Tak napríklad môže organizácia spolupracovať aj so zahraničnými partnermi, napr. na získanie zahraničných grantov.
- **Medzi-funkčná spolupráca** – limitom organizácií býva nedostatočná komunikácia a spolupráca medzi oddeleniami. Práve spolupráca medzi oddeleniami môže zabezpečiť lepšiu podporu, pretože sa budú lepšie vedieť využívať zdroje a talent, môže dôjsť k inovatívnejším riešeniam.

b) Diverzita podporných programov

V kontexte externej podpory je vhodné ak organizácie využívajú rôzne podporné programy (granty, fondy, coaching, či podnikateľské centrá, tzv. „hub-y“). Avšak programy by mali byť svojou podstatou zamerané na podporu inklúzie a digitálnej inovácie. Nasledovné faktory môžu pomôcť organizáciám so správnym výberom programov:

- **Hodnotiace kritériá** – organizácia môže zostaviť zoznam kritérií, podľa ktorých bude hodnotiť podporné programy. Medzi kritériami sa môže vyskytovať medzigeneračná inklúzia a digitálne inovácie. Taktiež, organizácia môže formulovať, ako sa tieto kritériá budú posudzovať v žiadostiach o grant.
- **Pravidelné hodnotenie vplyvov** – organizácie môžu zaviesť jednoduchý systém, podľa ktorého hodnotia vplyv čerpaných podporných programov. Cieľom pravidelného hodnotenia je zistiť efektívnosť každého programu, zároveň podľa výsledkov dochádza k rozhodnutiam pokračovania či ukončenia spolupráce. Navyše zhromažďovaním údajov o podporných programoch sa organizácia učí, ktoré programy jej vyhovujú a aký typ programy by si mala v budúcnosti vyberať.
- **Podpora budovania spôsobilostí** – podporné programy majú širokú škálu pôsobenia, či na podporu finančnej situácie, rozvíjanie ľudského kapitálu, investovanie do výskumu a inovácií, zdroje na budovanie infraštruktúry a mnoho iných. Organizácia by si mali rozdeliť programy, pre určité oblasti, aby neinvestovali všetky vyhradené prostriedky na podporu iba jednej oblasti.

c) Princípy internej podpory

Zjednodušene by sme mohli internú podporu vysvetliť ako proces, v ktorom organizácia využíva vlastné zdroje a prostriedky na podporu rastu organizácie, jej vývoja a efektívnosti. Taktiež sumarizuje iniciatívy na podporu zamestnancov, podporu spolupráce a celkového úspechu organizácie. Internú spoluprácu možno postaviť na nasledovných princípoch:

- **Odmeňovacie programy** – na podporu zamestnancov môžu organizácie implementovať odmeňovacie programy, napríklad za nadštandardný výkon alebo podporu medzigeneračnej spolupráce. Odmeňovacie programy môžu pomáhať budovať inkluzívnu organizačnú kultúru.
- **Investovanie do well-beingu** – v súčasnosti mnoho firiem ponúka well-being programy, čím sa snažia jednak prilákať talent, ale aj talent udržať a znížiť fluktuáciu. Well-being programy pomáhajú budovať meno organizácie ako atraktívneho zamestnávateľa, ale taktiež vytvárať obraz o úprimnom záujme o zdravie a psychickú pohodu zamestnancov.
- **Príležitosti na ďalší rozvoj** – môže obsahovať vzdelávanie, účasť na školeniach, rôznych konferenciách a workshopoch (viac v podkapitole vzdelávanie).
- **Transparentné riadenie výkonnosti** – poskytuje zamestnancom jasne stanovené ciele a očakávania. Zahŕňa pravidelnú spätnú väzbu a hodnotenie výkonnosti. Transparentnosť v hodnotení výkonnosti zvyšuje pochopenie zamestnancov pracovných cieľov.
- **Prístup zameraný na zamestnancov** – vychádza z toho, že organizácia sa snaží zohľadňovať spokojnosť a blaho zamestnancov v plánovacích a riadiacich procesoch. Keď zamestnanci cítia, že organizácia si ich váži a zohľadňuje ich potreby, tak sú viac naklonení navrhovať zlepšenia a podávať, čo najlepší výkon.

III. *Rámcový postup tvorby koncepcie implementácie podpory*

- A. Identifikácia aktuálnych problémov a bariér v medzigeneračnej spolupráci pri využívaní technologických zariadení a nástrojov
- B. Formulácia hlavných a čiastkových cieľov pre zlepšenie medzigeneračnej spolupráce
- C. Analýza externej formy podpory v oblasti zvyšovania medzigeneračnej pripravenosti v digitálnej ére
- D. Analýza internej formy podpory v oblasti zvyšovania medzigeneračnej spolupráce v digitálnej ére
- E. Výber najvhodnejších foriem podpory
- F. Zadefinovanie finálnej vízie a cieľov, ich monitorovanie a spôsob vyhodnotenia

A. IDENTIFIKÁCIA AKTUÁLNYCH PROBLÉMOV A BARIÉR V MEDZIGENERAČNEJ SPOLUPRÁCI PRI VYUŽÍVANÍ TECHNOLOGICKÝCH ZARIADENÍ A NÁSTROJOV

Z vyhodnotenia uskutočneného v závere fáz 0, 1, 2 organizácia vyberie najvýraznejšie bariéry, ktorým čelí z pohľadu medzigeneračnej spolupráce a využívania digitálnych nástrojov.

Tabuľka 42: Problémy a bariéry z pohľadu medzigeneračnej spolupráce

	IDENTIFIKOVANÉ BARIÉRY
Fáza 0 <i>Analýza digitálnej vyspelosti a zrelosti firmy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
Fáza 1 <i>Analýza povedomia medzigeneračnej spolupráce</i>	<ul style="list-style-type: none"> I. ... II. ... III. ...
Fáza 2 <i>Analýza manažmentu organizácie, ľudského kapitálu, komponentov digitálnej</i>	<ul style="list-style-type: none"> I. ... II. ... III. ...

	IDENTIFIKOVANÉ BARIÉRY
<i>transformácie a vstupov externého prostredia</i>	

B. FORMULÁCIA HLAVNÝCH A ČIASTKOVÝCH CIEĽOV

V tomto kroku *formulácie vízie a cieľov* sa organizácia zamýšľa, kam chce svoj podnik posunúť pre dosiahnutie vyššej produktivity, vďaka spokojnosti všetkých svojich zamestnancov s ohľadom na ich individuálne charakteristiky a medzigeneračné rozdiely. Aký ideálny scenár si vie organizácia predstaviť? Ďalej organizácia formuluje cieľ a víziu.

Príklad:

Vízia: Na základe identifikovaných bariér je víziou podniku vytvoriť priestor, kde manažér/majiteľ firmy bude vo veľkej miere poznať silné a slabé stránky svojich zamestnancov a kde bude prebiehať aktívna a otvorená výmena skúseností a vzájomná podpora naprieč celou spoločnosťou.

Tabuľka 43: Formulácia cieľov vzhľadom na medzigeneračnú spoluprácu

HLAVNÝ CIEĽ	Ísť príkladom a vytvoriť priestor pre vzájomnú podporu v rámci celého tímu.
ČIASTKOVÝ CIEĽ/CIELE	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelná 360° stupňová spätná väzba • Identifikácia silných stránok zamestnanca • Vzdelávanie v oblasti emocionálnej inteligencie

C. ANALÝZA EXTERNEJ FORMY PODPORY V OBLASTI ZVÝŠOVANIA MEDZIGENERAČNEJ PRIPRAVENOSTI V DIGITÁLNEJ ÉRE

Analýza externej formy podpory poskytuje priestor na zamyslenie, aká forma externej podpory je vhodná pre vytýčené ciele organizácie. Organizácia si kladie otázky ako „Využila organizácia niekedy v minulosti nejakú formu externej podpory?“, resp. „Ak áno, čo sa z toho naučila a ako jej to môže pomôcť?“

Bez ohľadu na to, či organizácia v minulosti využila nejakú formu externej podpory, tabuľka č.31 ponúka jednoduchý prehľad možných alternatív, ktoré môže organizácia zvážiť. Podrobnejšie budú alternatívy vysvetlené v ďalšej podkapitole.

Tabuľka 44: Externá podpora pre organizácie

Externá podpora	Finančná	Národné granty/vouchery/pôžičky I. SBA
		Medzinárodné granty/vouchery a) EÚ b) EHP c) Nórske fondy
		Dotácie • Ministerstvá SR • SIEA
		Rizikový kapitál • SIH (Rizikový kapitál; seed/start up capital funds) • SBA (Fond inovácií a technológií; Eterus Capital, a.s.)

	Nefinančná	Odborné poradenstvo/ podnikateľské „hub-y“ na Slovensku a) Age management
		Medzinárodné projekty b) SBA
		Zahraničné misie • SARIO
		Budovanie značky ○ Súťaž Age Management Salónik

D. ANALÝZA INTERNEJ FORMY PODPORY V OBLASTI ZVYŠOVANIA MEDZIGENERAČNEJ SPOLUPRÁCE V DIGITÁLNEJ ÉRE

Po analýze externej podpory sa organizácia zameria na analýzu internej podpory. V tomto kroku sa organizácia snaží zodpovedať otázku, ako môže podporiť medzigeneračnú spoluprácu interne, vo vnútorných procesoch podniku a dosiahnuť vybrané ciele. Podobne ako pri externej podpore, organizácia skúma, či v minulosti implementovala nejakú formu internej podpory a čo sa z nej dokáže naučiť.

Tabuľke č.32 ponúka prehľad možnosti internej podpory. Vybrané príklady podpory budú detailnejšie vysvetlené v ďalšej podkapitole.

Tabuľka 45: Interná podpora pre organizácie

Interná podpora	Finančná	Firemné fondy
		Investície do know-how
	Nefinančná	Pravidelná otvorená komunikácia v rámci tímu, napr. využite intranetu
		Budovanie vzťahov formou teambuildingových aktivít pre rast lojality a ľahšiu implementáciu stratégie
		Pravidelný monitoring a zber spätnej väzby
		Podpora iniciatív zo strany zamestnancov
		Zdieľanie skúseností so zamestnancami na dôchodku

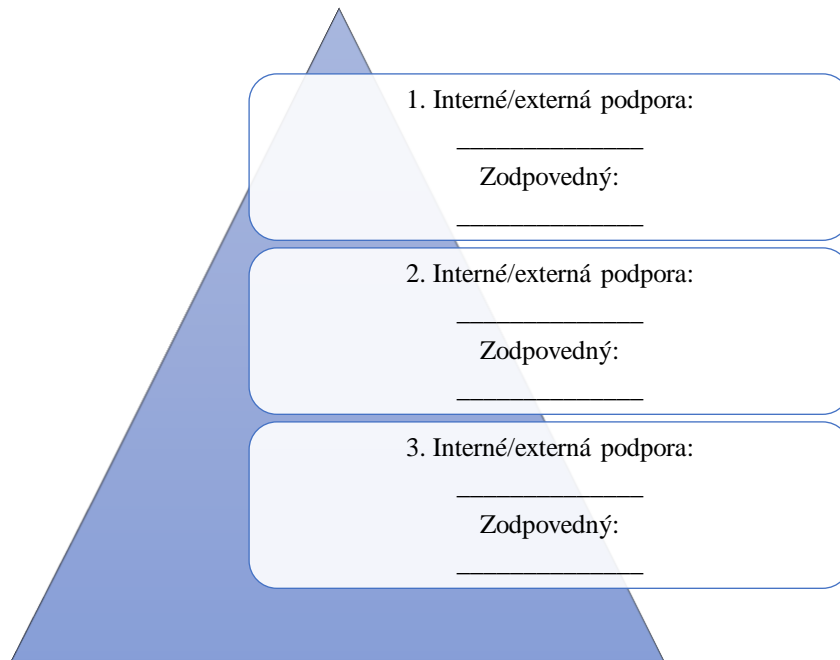
E. VÝBER NAJVHODNEJŠÍCH FORIEM PODPORY

Po uskutočnení analýzy a identifikovaní najvhodnejších foriem externej a internej formy podpory by mala organizácia vybrať najvhodnejšiu alternatívu. Je na rozhodnutí organizácie, či sa rozhodne pre využitie aj internej aj externej podpory, alebo len pre jednu z týchto foriem. Pri rozhodovaní sa odporúča zvažovať aj názor zamestnancov. Samozrejme, to, či bude konečné rozhodnutie skupinové – rozhodne skupina podľa vybranej rozhodovacej metódy (brainstorming, delfská metóda, validácia rozhodovacích kritérií...) alebo individuálne z pozície vlastníka / manažera organizácie, závisí od času, finančných prostriedkov a konkrétnych cieľov organizácie.

F. ZADEFINOVANIE FINÁLNEJ VÍZIE A CIEĽOV, ICH MONITOROVANIE A SPÔSOB VYHODNOTENIA

V poslednom kroku by mala organizácia zosumarizovať predchádzajúce rozhodnutia, na základe vybraných konkrétnych foriem podpory, či už externej, internej alebo oboch, a taktiež na základe vytýčenej vízie a cieľa. Pyramída nižšie môže organizácii pomôcť vyznačiť konkrétne typy podpory, pričom organizácia sa môže inšpirovať aj príkladmi z krokov analýz externej a internej podpory. Organizácie môžu formy podpory vpísať do pyramídy aj podľa prioritizácie a ku každej forme priradiť konkrétnu osobu alebo tím, ktorí budú

dohliadať na plynulé a efektívne manažovanie podpory. Pri budovaní tímov a spolupráce by organizácie nemali zabudnúť na výstupy fázy 2 koncepčného modelu, v ktorej identifikovali typy generácií a osobností, ktoré sa majú spoločne podieľať na digitálnej transformácii v organizácii.



IV. Nástroje podpory

Vybraný zoznam nástrojov poskytuje detailnejšie informácie o možnostiach externej a internej formy podpory.

Externé nástroje podpory

Slovak Business Agency (SBA) *voucher & medzinárodné projekty* – Slovak Business Agency je najstaršou špecializovanou agentúrou na podporu malých a stredných podnikateľov (MSP) na Slovensku. SBA pripravuje nový národný projekt, v rámci ktorého bude od roku 2024 poskytovať voucherovú podporu MSP, napríklad aj v oblasti podpory rodinného podnikania, ktoré je úzko prepojené s riešenou problematikou. Súčasťou SBA je aj oddelenie medzinárodných projektov, ktoré pravidelne iniciuje medzinárodné projekty zamerané na podporu digitálnych a sociálnych zručností. Viac informácií možno nájsť na nasledovnom [odkaze](#).

SARIO *podnikateľské misie, veľtrhy a výstavy* – Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu ponúka každoročne zahraničné, ale aj národné podnikateľské misie venované aktuálnym trendom na trhu. Harmonogram podnikateľských misií a tiež veľtrhov a výstav je zverejnený na tomto [odkaze](#).

Medzinárodné granty EÚ – Na tomto [odkaze](#) zverejňuje Európska komisia najdôležitejšie príležitosti na financovanie MSP podľa sektorového zamerania. Napríklad v rámci [Európskeho sociálneho fondu](#) (ESF) sa podporuje zamestnanosť mladých ľudí, možnosti vzdelávania a odbornej prípravy. Cieľom je zlepšiť zručnosti, pracovné príležitosti a kvalifikáciu nielen na Slovensku, ale aj v celej Európe.

Granty EHP a Nórska – pravidelne zverejňujú výzvy určené aj pre podnikateľov. V roku 2023 boli zverejnené výzvy v šiestich programoch: kultúra, dobré spravovanie a cezhraničná spolupráca, domáce a rodovo podmienené násilie, miestny rozvoj a inklúzia, obchod a inovácie a klíma. Pre viac informácií o nových výzvach sledujte tento [odkaz](#).

Slovenská asociácia age managementu (SAAM) – ponúka odborné kurzy, webináre, diskusné fóra, konferencie a mnohé ďalšie v oblasti podpory riadenia ľudí s ohľadom na ich vek, potenciál a schopnosti. Viac informácií o ponuke SAAM na tomto [odkaze](#).

Interné nástroje podpory

[Donut](#) - Prostredníctvom nástroja Donut môže organizácia vytvoriť strategické spojenia, ktoré pomôžu zamestnancom dosiahnuť spoločné ciele a lepšie výsledky vďaka podpore efektívnejšej spolupráce. Donut ponúka nasledovné základné produkty:

- Intros - strategickejšie rozhovory v organizačnom tíme;
- Onboarding - optimalizácia a personalizácia nástupu nových zamestnancov;
- Watercooler - umožňuje prelomiť bariéry, podnietiť kreativitu a posilniť firemnú kultúru prostredníctvom autentickej konverzácie;
- Celebrations - investovanie do morálky svojho tímu oslavou jeho víťazstiev;
- HRIS - bezproblémová integrácia s HRIS nástrojmi;
- Ice breakers - predstavenie diskusných tém pre plynulú konverzáciu.

[Fuel50](#) - Fuel50 je jediný AI ekosystém talentu založený na zručnostiach, vede a architektúre. Tento nástroj slúži na zosúladenie potrieb organizácie a rozvoj zamestnancov. Priradzuje zamestnancov k interným kariérnym príležitostiam, voľným pracovným miestam, vzdelávaniu, mentorom a projektom na základe ich zručností, talentu a hodnôt.

Využitím Fuel50 môže organizácia získať údaje na riadenie strategických obchodných rozhodnutí, komplexný prehľad o pracovnej sile zamestnancov a umožní zamestnancom poznať svoje zručnosti presahujúce rámec ich aktuálnej pozície.

[Bonusly](#) – Platforma Bonusly zlepšuje pracovnú kultúru v organizáciách, poskytuje manažérom nástroje, ktoré potrebujú na pochopenie svojho tímu a jeho rast v pracovných pozíciách a prepája vzdialené tímy prostredníctvom budovania pozitívnej kultúry. Platforma tiež:

- Predstavuje hnací motor angažovanosti - Zamestnanci, ktorí dostávajú uznanie, majú väčší pocit naplnenia.
- Zvyšuje produktivitu - Vďaka uznaniu sa ľudia cítia ocenení a angažovaní, čo následne zvyšuje produktivitu.
- Šetrí čas - Automatizácia odmien šetrí čas a zároveň zabezpečuje, že dôležité termíny nikdy neprepadnú.

Záver

Súčasnú externú prostredie na Slovensku ale aj vo svete prináša mnoho výziev, ktorým musia malé a stredné podniky čeliť. Tieto výzvy vyplývajú jednak z kľúčovej charakteristiky prostredia, ktorou je vysoká neurčitost' prejavujúca sa neočakávanými krízami akou bola pandémia ochorenia COVID-19, prípadne vojna na Ukrajine sprevádzaná energetickou krízou. Do týchto výziev vstupujú ďalšie, súvisiace s technológiami typickými pre štvrtú priemyselnú revolúciu, ale aj s multigeneračnou štruktúrou pracovnej sily na pracoviskách. Ak chcú firmy v týchto náročných podmienkach uspieť, musia využiť dostupné príležitosti na vytváranie konkurenčných výhod. Tie ponúka napríklad aj výzva multigeneračnej štruktúry na pracovisku, ktorá na druhej strane môže byť aj výhodou, pokiaľ firma túto štruktúru dokáže správne manažovať a využívať pri riešení ďalších kľúčových výziev v podnikaní, ku ktorým definitívne patrí aj digitalizácia.

Tento manuál má zámer prispieť k poznaniu možností využitia medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie, a to pragmatickým prístupom. Znamená to, že si kladie za cieľ poskytnúť východiská, ale aj postupy a vhodné nástroje, ktoré je v manažovaní tohto procesu potrebné využiť. Rámcom, v ktorom toto riešenie prezentujeme, je koncepčný model medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie. Z procesu riešenia koncepčného modelu vyplynuli nasledovné závery a odporúčania:

1. Koncepčný model medzigeneračného podnikania predpokladá, že firma má zavedený alebo zavedie systém strategického manažmentu. Digitálna transformácia je jednou z kľúčových tém procesu strategického manažmentu. Dôležitou súčasťou tohto procesu je analýza úrovne digitalizácie, pre ktorú je potrebné aplikovať vhodný model merania digitálnej zrelosti firmy. Jej výstupom je poznanie strategických oblastí v procese digitálnej transformácie, na ktoré sa chce firma orientovať. Splnenie tohto predpokladu je náročnou úlohou a dôležitým rozhodnutím manažmentu alebo vlastníkov firmy, či má interné kapacity na jej riešenie alebo využije poradenské kapacity externých firiem na úplné alebo čiastočné riešenie tejto úlohy.
2. Manažovaniu multigeneračnej štruktúry pracovnej sily a medzigeneračnej podnikateľskej spolupráce malé a stredné firmy zatiaľ nevenujú dostatočnú pozornosť. Prvým a nevyhnutným krokom, ktorým je potrebné začať manažovať tieto procesy, je budovať vo firme medzigeneračné povedomie. Tento proces musí začať na úrovni top manažmentu alebo vlastníkov firiem, ktorí by mali takúto kultúru formálne i neformálne budovať. K tomu im môže pomôcť manuál ako aj materiály na stránke DIGICROSSGEN a nástroje aplikovateľné v tejto oblasti, prezentované v rámci predloženého manuálu ako aj ďalších výstupov projektu, v rámci ktorého vznikol.
3. Správne využitie medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie, okrem poznania úrovne digitálnej zrelosti, vyžaduje tiež ďalšie typy analýz z medzigeneračnej oblasti, a to na úrovni manažmentu organizácie, ľudského kapitálu firmy, jej komponentov digitalizácie a vplyvov z externého prostredia. Tento proces je potrebné systematicky a nepretržite realizovať a zároveň aj budovať databázy informácií, ktoré sú dôležitými vstupmi pre návrh stratégií medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie.
4. Pri návrhu stratégie medzigeneračného podnikania je potrebné ju vnímať v kontexte ostatných stratégií v podniku a rešpektovať princíp strategického zosúladenia, ktoré zabezpečí, že všetko úsilie, zdroje a iniciatívy sú nasmerované k dosahovaniu jeho podnikateľských cieľov. Ďalej, pri tvorbe stratégie medzigeneračného podnikania sa osvedčilo uplatňovanie participatívneho prístupu, zapájanie osôb vo firme zainteresovaných pri tvorbe ako aj implementácii stratégie prostredníctvom

leadershipu, a primeraná formalizácia, do miery vhodnej a relevantnej vzhľadom na veľkosť a charakter podniku a jeho systém strategického manažmentu.

5. Z našich výskumov vyplynulo, že pre implementáciu medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie sú kľúčové tri komponenty: vzdelanie, networking a interná a externá podpora. Všetky tri komponenty je možné budovať buď využitím interných zdrojov firmy alebo prostredníctvom externej podpory, buď konzultačnej alebo z programov na úrovni štátu.
6. Zatiaľ čo digitálnej podpore na rôznych úrovniach spoločnosti sa venuje pomerne veľa pozornosti, ako aj zdrojov, pozornosť oblasti medzigeneračnej spolupráce zaostáva, a to či už na všeobecnej úrovni, ako aj špecificky v oblasti digitalizácie. Je dôležité, aby sa na úrovni štátu tvorili politiky a programy zamerané na podporu medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie dostupné aj malým a stredným podnikom